



**HOCHSCHULE LUDWIGSBURG**  
**Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen**

Wahlpflichtfach: „Führen in Kommunen“

**Einführung und Umsetzung der leistungsorientierten  
Bezahlung – dargestellt am Beispiel der Stadt Süssen**

**DIPLOMARBEIT**

zur

Erlangung des Hochschulgrades

**Diplom – Verwaltungswirtin (FH)**

im

Studienjahr 2008 / 2009

vorgelegt von

Franziska Schmid  
Hohensteinstr. 40  
73033 Göppingen

Erstgutachterin: Frau Christine Falkenberg  
(Diplom – Verwaltungswirtin)

Zweitgutachter: Herr Walter Janositz  
(Diplom – Verwaltungswirt)

---

<u>Inhaltsverzeichnis</u>	<u>Seite</u>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>Anlagenverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>1. Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation .....	2
1.2 Methodisches Vorgehen und Zielsetzung.....	3
<b>2. Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD).....</b>	<b>4</b>
2.1 Geltungsbereich des TVöD .....	4
2.2 Ziele und Zweck .....	5
2.3 Zentrale Elemente des TVöD .....	5
<b>3. Leistungsorientierte Bezahlung .....</b>	<b>6</b>
3.1 Ziele.....	6
3.2 Leistungsentgelt .....	7
3.3 Volumen und Finanzierung des Leistungsentgelts .....	8
3.4 Leistungsbewertung .....	9
3.4.1 Zielvereinbarungen .....	13
3.4.1.1 Zielfindungsprozess .....	14
3.4.1.2 Zielerreichung und Berechnung der Prämie .....	16
3.4.1.3 Vor- und Nachteile von Zielvereinbarungen .....	20

---

3.4.2	Systematische Leistungsbewertung.....	21
3.4.2.1	Merkmal-/Kriterienauswahl .....	24
3.4.2.2	Berechnung der Leistungszulage .....	25
3.4.2.3	Vor- und Nachteile des Systems.....	27
3.5	Definition von Leistung .....	28
3.6	Motivation .....	29
3.7	Bewertungsfehler.....	30
<b>4.</b>	<b>Stadtverwaltung Süßen.....</b>	<b>32</b>
4.1	Städtischer Haushalt .....	32
4.2	Mitarbeiterstruktur.....	33
4.3	Einführung der leistungsorientierten Bezahlung .....	33
4.3.1	Ablauf und Verfahren .....	34
4.3.2	Bewertung mit Hilfe von MAX .....	35
4.3.2.1	Bewertungsverfahren.....	36
4.3.2.2	Bewertungskriterien .....	39
4.3.2.3	Auszahlung des Leistungsentgelts .....	40
4.4	Jahresmitarbeitergespräch .....	42
<b>5.</b>	<b>Mitarbeiterbefragung.....</b>	<b>42</b>
5.1	Zielsetzung .....	43
5.2	Umsetzung .....	43
5.3	Bewertung der Ergebnisse .....	44
5.3.1	Auswertung nach der prozentualen Verteilung .....	46
5.3.2	Auswertung nach dem Alter .....	52
5.3.3	Auswertung nach dem Geschlecht .....	52

5.3.4	Auswertung nach der Beschäftigungsform .....	53
5.3.5	Auswertung nach dem Arbeitszeitanteil .....	55
5.3.6	Auswertung nach Fremd- /Selbstbewertern .....	56
<b>6.</b>	<b>Handlungsempfehlung .....</b>	<b>57</b>
6.1	Vorteile des Systems .....	59
6.2	Nachteile des Systems .....	60
6.3	Übertragbarkeit auf andere Verwaltungseinheiten .....	60
<b>7.</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>62</b>
<b>Anlagen .....</b>		<b>VIII</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>LXII</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung .....</b>		<b>LXVI</b>



---

**Tabellenverzeichnis****Seite**

Tabelle 1: Berechnungsbeispiel für Zielvereinbarungen .....	19
Tabelle 2: Berechnungsbeispiel systematische Leistungsbewertung .....	26
Tabelle 3: Haushaltsübersicht der Stadt Süßen.....	32
Tabelle 4: Personalentwicklung der Stadt Süßen 2005-2008. ....	33
Tabelle 5: Befragung, statistische Angaben.....	45

---

<b><u>Abbildungsverzeichnis</u></b>	<b><u>Seite</u></b>
Abbildung 1: Arten des Leistungsentgelts.....	7
Abbildung 2: Arten der Leistungsbewertung .....	10
Abbildung 3: Zielkaskade .....	14
Abbildung 4: Verfahren zur Leistungsbewertung .....	21
Abbildung 5: Stufeneinteilung bei Quartalskriterien .....	40
Abbildung 6: Bewertung der leistungsorientierten Bezahlung .....	46
Abbildung 7: Leistungsorientierte Bezahlung als Motivationsanreiz.....	49
Abbildung 8: Favorisierung eines Systems zur Leistungsbewertung .....	50
Abbildung 9: Häufigkeit von MAX bezüglich des Geschlechts .....	53
Abbildung 10: Höhe der Zulage bezüglich der Beschäftigungsform.....	54
Abbildung 11: System zur Leistungsbewertung in Bezug auf den Arbeitszeitanteil .....	55

**Anlagenverzeichnis****Seite/CD-ROM**

Anlage 1: Muster für den Abschluss einer Zielvereinbarung.....	VIII
Anlage 2: Muster für eine systematische Leistungsbewertung.....	XII
Anlage 3: Definitionen der einzelnen Kriterien in Süßen.....	XIII
Anlage 4: Fragebogen.....	XVI
Anlage 5: Anschreiben zum Fragebogen.....	XX
Anlage 6: Dankschreiben nach der Befragung.....	XXI
Anlage 7: Betriebsvereinbarung Süßen.....	XXII
Anlage 8: Login von MAX.....	XXVIII
Anlage 9: Musterbewertungsbogen MAX.....	XXIX
Anlage 10: Muster Startseite MAX.....	XXXV
Anlage 11: Berechnungsbeispiel der Stadt Süßen.....	XXXVII
Anlage 12: Vorbereitungsbogen zum Mitarbeitergespräch.....	XXXIX
Anlage 13: Formular zum Mitarbeitergespräch.....	XLV
Anlage 14: Kostenkalkulation für MAX.....	XLVI
Anlage 15: Einwohnerzahl der Stadt Süßen.....	LIII
Anlage 16: Haushaltsübersicht der Stadt Süßen.....	LIV
Anlage 17: MAX-Softwareversionen.....	LV
Anlage 18: Zeitungsartikel bwWoche.....	LVII
Anlage 19: Zeitungsartikel Stuttgarter Zeitung.....	LVIII
Anlage 20: Artikel in Zeitschrift KBD.....	LIX

## 1. Einführung

Seit Anfang der 90er-Jahre macht sich die KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) dafür stark, dass das Neue Steuerungsmodell (NSM) bzw. das New Public Management (NPM) in Deutschland vorangebracht und umgesetzt wird.<sup>1</sup> Eine der Neuerungen umfasst den wichtigen Bereich des Personalmanagements. Die konventionelle Kommunalverwaltung mit dem Bundesangestelltentarif (BAT) war eher leistungsfeindlich und der autoritäre Führungsstil war noch sehr verbreitet.<sup>2</sup> Mit der Zeit wurde allerdings erkannt, dass das **Personal** eines der wichtigsten Ressourcen in einer Organisation darstellt, denn eine Verwaltung ist von der Motivation und auch der Qualifikation seiner Mitarbeiter<sup>3</sup> abhängig.<sup>4</sup> Ziel war es deshalb, die Mitarbeiter zu motivieren und zu fördern durch Maßnahmen zur Potenzialentwicklung, systematischen Stellenwechsel und durch Mitarbeitergespräche. Aber auch die Förderung der Leistungsorientierung durch monetäre Leistungsanreize stand im Vordergrund.<sup>5</sup> Die Führungskräfte sollten durch Information und Kommunikation einen eher kooperativen Führungsstil entwickeln.<sup>6</sup> Ein wesentlicher Schritt in diese Richtung konnte durch den neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) gemacht werden.

Der starre BAT, der stark vom Beamtenrecht und damit auch vom Senioritäts- und Alimentationsprinzip geprägt ist, war somit nicht mehr zeitgemäß. Im Vergleich zur freien Wirtschaft und im internationalen Vergleich musste demnach gehandelt werden. Durch den Abschluss des TVöD anstatt des BAT, kam die klare Abkehr von diesen Prinzipien zum Ausdruck. Die wesentlichen Neuerungen des Tarifvertrages, der als revolutionäre Reform

---

<sup>1</sup> Vgl.: Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, in: Pietschmann, Bernd P./u.a. (Hrsg.): Praxisnahes Wirtschaftsstudium, 3. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart, 2008, S. 24, 27 (im Folgenden zitiert als „Hopp, Helmut“).

<sup>2</sup> Vgl.: Ebenda, S. 36 f.

<sup>3</sup> Wenn in den nachfolgenden Ausführungen generell nur die männliche Form genannt ist, so dient dies lediglich der einfacheren Darstellung. Es ist selbstverständlich immer auch die weibliche Form gemeint.

<sup>4</sup> Vgl.: Hopp, Helmut, S. 59; Bogumil, Jörg/Grohs, Stephan/Kuhlmann, Sabine/u.a.: Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung, in: Bogumil, Jörg/u.a. (Hrsg.): Modernisierung des öffentlichen Sektors, Sonderband 29, Berlin, 2007, S. 27 (im Folgenden zitiert als „Bogumil, Jörg“).

<sup>5</sup> Vgl.: Bogumil, Jörg, S. 27.

<sup>6</sup> Vgl.: Hopp, Helmut, S. 312 f.

gilt, sind zum einen flexiblere Arbeitsbedingungen und zum anderen der Leistungsbezug im Hinblick auf den Stufenaufstieg sowie die nun mögliche leistungsorientierte Bezahlung.

Der TVöD gibt zu diesen Neuerungen im öffentlichen Dienst allerdings lediglich die Rahmenbedingungen vor. Die Ausgestaltung bleibt den einzelnen Verwaltungen selbst überlassen. Dieser Umstand sollte als Chance angesehen werden, denn so kann jede Organisation *ihr* System entwickeln, das genau auf sie zugeschnitten ist.<sup>7</sup>

## 1.1 Ausgangssituation

Um die Einführung und Umsetzung eines solchen Systems an einem konkreten Beispiel darstellen zu können, orientiert sich die vorliegende Arbeit an der Stadtverwaltung Süßen, die in der Vergangenheit durch ihre bundesweite Vorreiterrolle in puncto Leistungsbewertung in der Presse auf sich aufmerksam gemacht hat.<sup>8</sup> Erstmals hat eine Kommune ein Leistungsbewertungssystem aus der freien Wirtschaft auf ihre Bedürfnisse übertragen und angewandt. Angeregt durch diese Artikel und eigenes Interesse am TVöD, entstand im Laufe des Studiums die Idee, sich mit diesem innovativen Weg auseinanderzusetzen. Die Stadtverwaltung war der Arbeit gegenüber sehr aufgeschlossen und stand mit Rat und Tat zur Seite.

---

<sup>7</sup> Vgl.: Eyer, Eckhard/Haussmann Thomas: Leistungsentgelt nach TVöD erfolgreich einführen. Zielvereinbarung und systematische Leistungsbewertung, Wiesbaden, 2006, S. 5 (im Folgenden zitiert als „Eyer, Eckhard“).

<sup>8</sup> Vgl.: Schlüter, Stefanie: Leistung zahlt sich aus. Mit einem Beurteilungssystem aus der Wirtschaft sollen die Beschäftigten motiviert werden, in: *bwWoche*, 22/2007, siehe Anlage 18, S. LVII (im Folgenden zitiert als „Schlüter, Stefanie, siehe Anlage 18, S. LVII“); Nonnenmacher, Klaus: Süßener Bedienstete benoten sich selbst. 24000 Euro an Prämien für gute Leistungen sind im vergangenen Jahr ausgeschüttet worden, in: *Stuttgarter Zeitung*, 21/2009 vom 27.01.09, S. 22, siehe Anlage 19, S. LVIII (im Folgenden zitiert als: Nonnenmacher, Klaus, siehe Anlage 19, S. LVIII); o.V.: So steigt die Stadt Süßen in eine leistungsorientierte Bezahlung ein, in: *Kommunaler Beschaffungsdienst (KBD)*, 6/2007, S.4, siehe Anlage 20, S. LIX (im Folgenden zitiert als „o.V., in: KBD, siehe Anlage 20, S. LIX“).

## 1.2 Methodisches Vorgehen und Zielsetzung

Die Arbeit widmet sich zunächst den Zielen und den zentralen Elementen des TVöD. Kapitel drei widmet sich dem Komplex der leistungsorientierten Bezahlung. Näher beleuchtet werden hier Zielvereinbarungen sowie die systematische Leistungsbewertung. Nicht weiter beschrieben werden können der Stufenaufstieg und die Führung auf Zeit bzw. Probe, da dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde. In Kapitel vier wird die konkrete Situation in Süßen beschrieben. Es zeigt auf, wie die Stadtverwaltung ihr System zur Leistungsbewertung gefunden hat und wie es im Detail funktioniert. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung werden in Kapitel fünf zusammengefasst. Daraus abgeleitet wird im darauf folgenden Kapitel eine Handlungsempfehlung für die Stadt Süßen vorgeschlagen sowie die Vor- und Nachteile des Systems erläutert. Die Arbeit schließt mit einem Fazit.

Ziel dieser Arbeit ist es, einen Überblick über den neuen Tarifvertrag, speziell über die Leistungsbewertung zu schaffen. Anhand des Beispiels der Stadt Süßen soll die Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung vorgestellt werden. Die Evaluation des Systems erfolgt mittels einer Befragung der Mitarbeiter von Süßen. Als Ergebnis wird eine Empfehlung der Übertragbarkeit auf andere Verwaltungen abgegeben.

Die maximale Seitenzahl wurde aufgrund des umfangreichen Themengebietes und der Übersichtlichkeit wegen überschritten. Dies erfolgte in Absprache mit der Betreuerin dieser Arbeit, Frau Christine Falkenberg. Die vorliegende Arbeit wurde unter interdisziplinären Ansätzen verfasst.

## 2. Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD)

Am 01.10.2005 wurde der BAT durch den TVöD abgelöst. Der Vertrag wurde zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) einerseits und der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) andererseits geschlossen.<sup>9</sup>

Kern des Tarifvertrages war die erstmals vertraglich festgehaltene Leistungskomponente, auf die in den nachfolgenden Punkten näher eingegangen wird. Der Druck auf die Vertragspartner war groß, denn der öffentliche Dienst befindet sich in puncto monetäre Anreizsysteme auf noch sehr unberührtem Terrain. Mit Abschluss des TVöD erfährt zudem das immer wieder in die Kritik geratene Senioritätsprinzip eine Abschwächung.<sup>10</sup>

### 2.1 Geltungsbereich des TVöD

In § 1 TVöD<sup>11</sup> ist der Geltungsbereich geregelt. Davon erfasst sind nach Abs. 1 alle Beschäftigten (früher: Angestellte und Arbeiter) des Bundes sowie die Beschäftigten, deren Arbeitgeber Mitglied eines Mitgliedverbandes der VKA ist. Der Tarifvertrag gilt nicht für die in Abs. 2 abschließend genannten Beschäftigten.<sup>12</sup> Sind Arbeitgeber nicht Verbandsmitglieder der VKA, können die Regelungen des Tarifvertrages einzelvertraglich Bestandteil des jeweiligen Arbeitsvertrages werden.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl.: TVöD. Allgemeiner Teil und Besondere Teile. Textausgabe, 2. Aufl., Heidelberg/ München /Landsberg/u.a., 2006, S. 1 (im Folgenden zitiert als „TVöD Textausgabe“).

<sup>10</sup> Vgl.: Wilke, Gesine: Praxisratgeber. TVöD - Leistungsentgelt. Leistungsprämien, Erfolgsprämien, Leistungszulagen. Tipps und Strategien, Stuttgart/München/Hannover/u.a., 2007, S.11 (im Folgenden zitiert als „Wilke, Gesine“); Hock, Klaus/Schäffer, Roland/Schiefer, Hans: Leistungsorientierte Vergütung im öffentlichen Dienst. Leitfaden für die betriebliche Umsetzung, in: Haufe aktuell, Freiburg/Berlin/München, 2006, S. 10 f (im Folgenden zitiert als „Hock, Klaus“).

<sup>11</sup> Paragraphen ohne Angabe ihrer Rechtsgrundlage sind Vorschriften des TVöD.

<sup>12</sup> Vgl.: TVöD Textausgabe, S. 1 f.

<sup>13</sup> Vgl.: Schwerdle, Jutta/Bremecker, Dieter/Kley, Wilfried/u.a.: TVöD in der Praxis. Das neue Tarifrecht sicher umsetzen, in: Haufe Fachpraxis, Freiburg/Berlin/München, 2006, S. 12,15 f (im Folgenden zitiert als „Schwerdle, Jutta“).

## 2.2 Ziele und Zweck

Das Hauptziel des Tarifvertrages ist es, eine Flexibilisierung bei den Abschlüssen von Arbeitsverhältnissen zu schaffen. Beispielfhaft seien hier die Arbeitszeitregelungen oder die Entgeltgestaltung genannt. Ein weiteres wichtiges Ziel des TVöD ist die Einführung der Leistungsorientierung. Sie kann von der jeweiligen Organisationseinheit individuell ausgestaltet werden. Es ist nun möglich, die Art sowie die Qualität der erbrachten Leistung überhaupt und vor allem bei der Vergütung zu berücksichtigen. Sämtliche Vergütungsbestandteile, die in keiner direkten Verbindung mit der Arbeitsleistung an sich stehen, wie etwa die familiäre Situation oder das Lebensalter bleiben künftig unberücksichtigt, was ebenfalls ein fast revolutionäres Novum darstellt.<sup>14</sup>

Das System der Leistungsorientierung soll zudem die Führungskräfte stärken. Sie erhalten damit mehr Verantwortung durch die Feststellung der Leistungen ihrer Mitarbeiter und haben mehr Entscheidungsgewalt über das Erreichen von Zielen. Den Führungskräften sollte aber bewusst sein, dass ihnen eine immense Steuerungskomponente obliegt<sup>15</sup>, mit der zugleich sorgsam umgegangen werden muss. Bei den Mitarbeitern heißt das Ziel zusätzliche Motivation zu schaffen, da das monetäre Anreizsystem ihnen die Möglichkeit der Leistungsanerkennung gibt und sie dadurch Selbstbestätigung erlangen können. Durch die Gewährung leistungsabhängiger Vergütungskomponenten verspricht man sich auch eine bessere Identifikation mit der Organisationseinheit.<sup>16</sup>

## 2.3 Zentrale Elemente des TVöD

Das wichtigste Element des Tarifvertrages ist das Leistungsentgelt, welches in § 18 verankert ist. Auch der Stufenaufstieg ist zum Teil leistungsorientiert. Es gibt zwar weiterhin die geregelten Stufenlaufzeiten, vgl. § 16, allerdings kann die erforderliche Zeit für das Er-

---

<sup>14</sup> Vgl.: Litschen, Kai/Kratz Felix/Weiß, Jens/u.a.: Leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst. Die Herausforderung meistern, Heidelberg/München /Landsberg/ u.a., 2006 (im Folgenden zitiert als „Litschen, Kai“); Wilke, Gesine, S.11.

<sup>15</sup> Vgl.: Hock, Klaus, S. 7.

<sup>16</sup> Vgl.: Hock, Klaus, S. 7 f.



reichen der Stufen vier bis sechs verkürzt oder verlängert werden, vgl. § 17 Abs. 2. Weitere grundlegende Neuerungen sind die Führungsmodelle auf Zeit und auf Probe. Sie sind in den §§ 31, 32 geregelt. Bewährt sich eine Führungskraft bei der Ausübung der Tätigkeit, wird ihr die Position auf Dauer übertragen.<sup>17</sup> Es soll vermieden werden, jemandem eine Position als eine Art „Gefälligkeit“ oder weil „es an der Zeit wäre“ zu übertragen. Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit soll die leistungsorientierte Bezahlung bzw. die Bewertung der Leistung sein, die in den folgenden Punkten näher erläutert wird.

### **3. Leistungsorientierte Bezahlung**

Die leistungsorientierte Bezahlung stellt neben dem leistungsabhängigen Stufenaufstieg eines der zentralen Elemente des TVöD dar. Der Tarifvertrag hat eine klare Frist für die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung gesetzt. Sie lief am 01.01.2007 ab. Wurde bis zum 30.09.2007 kein System zur leistungsorientierten Bezahlung betrieblich vereinbart, erhielten die Beschäftigten mit dem Tabellenentgelt für Dezember 2008 sechs Prozent des für den Monat September jeweils zustehenden Tabellenentgelts.<sup>18</sup> Die Rahmenbedingungen für die Leistungsorientierung gibt § 18 vor.

#### **3.1 Ziele**

In § 18 Abs. 1 sind die Ziele festgelegt worden. Zum einen sollen die öffentlichen Dienstleistungen verbessert werden, das heißt eine Effizienz- und Effektivitätssteigerung durch verbesserten Personaleinsatz und durch verbesserte Kunden- bzw. Bürgerorientierung anzustreben. Zum anderen sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz der Beschäftigten gestärkt werden. Die leistungsorientierte Bezahlung stellt daher ein

---

<sup>17</sup> Vgl.: Hock, Klaus, S. 9 ff.

<sup>18</sup> Vgl.: TVöD Textausgabe, Protokollerklärung zu §18 Abs. 4.

Belohnungs-, Führungs- und Veränderungsinstrument dar.<sup>19</sup> Um diese Ziele umsetzen zu können, ist eine volle Unterstützung durch die oberste Führungsebene unabdingbar. Sie muss das System mit beharrlicher Tatkraft vorantreiben und muss als Vorbild dienen. Zweite wichtige Voraussetzung ist, die Schaffung einer „[...] neuen Führungskultur [...]“<sup>20</sup>, die sich durch vermehrte Kommunikation mit den Mitarbeitern und durch die Identifikation der Führungskräfte mit dem System und der Organisation auszeichnet. Für eine erfolgreiche Einführung ist zwingend notwendig, dass die Führungskräfte hinter dem System stehen und versuchen, dies an ihre Mitarbeiter weiter zu vermitteln.<sup>21</sup>

### 3.2 Leistungsentgelt

Das Leistungsentgelt im Sinne des § 18 Abs. 4 gliedert sich in drei Arten:

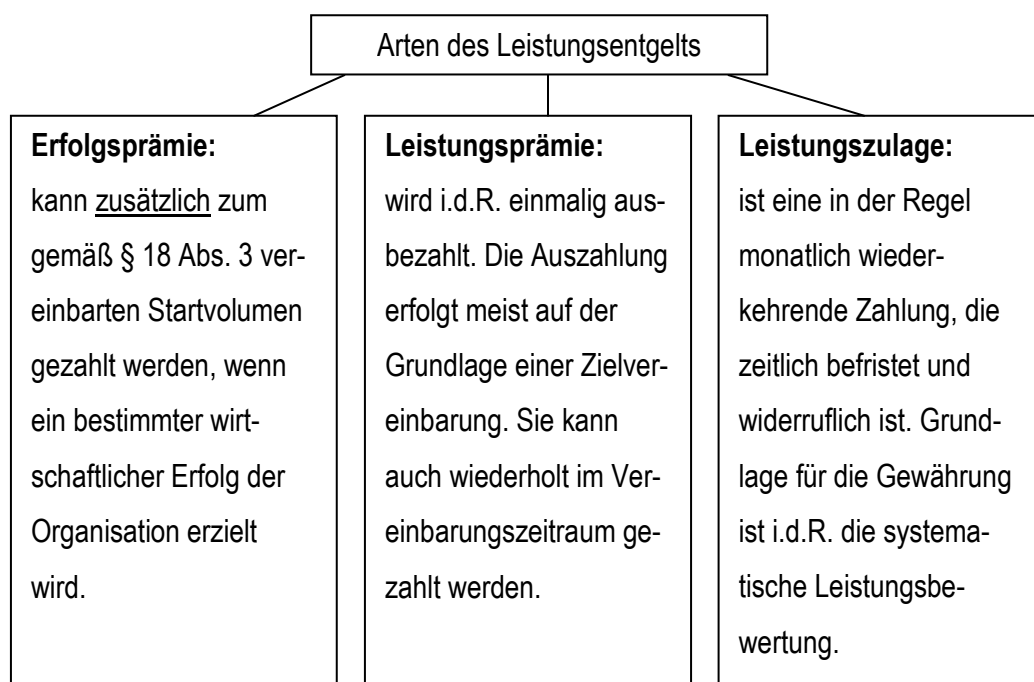


Abbildung 1: Arten des Leistungsentgelts<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Vgl.: Vesper, Emil/Feiter, Michael: „LOB“ bewirkt mehr als Tadel! – Leistungsorientierte Bezahlung nach einem Jahr TVöD, in: ZTR (Zeitschrift für Tarif-, Arbeits- und Sozialrecht des öffentlichen Dienstes), 1/2008, S. 2-17.

<sup>20</sup> Litschen, Kai, S. XXI.

<sup>21</sup> Vgl.: Litschen, Kai, S. XXI f.

<sup>22</sup> Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Wilke, Gesine, S. 18.

Möglich ist auch eine Verbindung der verschiedenen Arten des Leistungsentgelts. Grundsätzlich gilt, allen Beschäftigten muss die in der jeweiligen Organisationseinheit vereinbarte Art der Leistungsbezahlung zugänglich sein. Für Teilzeitbeschäftigte kann nach § 18 Abs. 4 Satz 7 eine Abweichung von § 24 Abs. 2 erfolgen, das heißt sie können das Leistungsentgelt in voller Höhe erhalten. Eine anteilige Berechnung wie beim Tabellenentgelt und den sonstigen Entgeltbestandteilen muss nicht zwingend erfolgen.<sup>23</sup>

### **3.3 Volumen und Finanzierung des Leistungsentgelts**

Für die Beschäftigten spielt das Volumen des Leistungsentgelts eine große Rolle. Gemäß § 18 Abs. 3 entspricht das derzeitige Gesamtvolumen einem Prozent der ständigen (monatlich wiederkehrenden) Monatsentgelte des Vorjahres aller unter den Geltungsbereich des TVöD fallenden Beschäftigten des jeweiligen Arbeitgebers. Angestrebtes Ziel sind allerdings acht Prozent. Es wurden aber keine Regelungen getroffen, bis wann diese Zielgröße erreicht werden soll. Eine Definition der ständigen Monatsentgelte findet sich in der Protokollerklärung zu § 18 Abs.3 Satz 1, die allerdings nicht abschließend ist. Das Gesamtvolumen für das Leistungsentgelt ist zweckentsprechend zu verwenden und jährlich auszuschütten. Die Verpflichtung ist leicht nachvollziehbar, wenn man bedenkt, dass sich das Budget aus nicht ausbezahlten Entgeltbestandteilen finanziert.<sup>24</sup>

Die Finanzierung des Leistungsbudgets im Jahr 2007 erfolgte aus der Umwidmung des Weihnachts- und Urlaubsgeldes. Diese sogenannten Jahressonderzahlungen sollen weiter reduziert werden. Auslaufende Besitzrückstände sorgen künftig für die Finanzierung. Gleiches gilt für die Abschaffung familienbezogener Bestandteile wie zum Beispiel den Ortszuschlag. Für die Finanzierung der Zielgröße von acht Prozent kommen als weitere

---

<sup>23</sup> Vgl.: Kuner, Markus: Leistungsorientierte Bezahlung im TVöD und TV-L, in: Öffentliches Tarifrecht für die Praxis, München, 2007, Rdnr. 113-117 (im Folgenden zitiert als „Kuner, Markus“).

<sup>24</sup> Vgl.: Hock, Klaus, S. 19 f; Kuner, Markus, Rdnr. 172-184; Wilke, Gesine, S. 23 ff; Tondorf, Karin: Tarifliche Leistungsentgelte – Chance oder Bürde? in: Bogumil, Jörg/u.a. (Hrsg.): Modernisierung des öffentlichen Sektors, Band 29, Berlin, 2007, S. 64 (im Folgenden zitiert als „Tondorf, Karin (2007)“).

Finanzierung die Entgelterhöhungen im Rahmen künftiger Tarifrunden zumindest anteilig in Betracht.<sup>25</sup>

### **3.4 Leistungsbewertung**

Um festzustellen, wer welchen Anteil am Leistungsentgeltvolumen erlangt, ist eine Bewertung der Leistung eines jeden Beschäftigten notwendig. Man versteht darunter ein Verfahren, bei dem der Vorgesetzte seine Mitarbeiter mithilfe eines standardisierten und formalen Systems in regelmäßigen Zeitabständen beurteilt. Der Bewertende muss die Leistungen der zu bewertenden Person in Bezug auf mehrere Kriterien einschätzen und diese im Vergleich zu anderen einstufen.

Es gibt verschiedene Arten der Beurteilung:

Die Potenzialbeurteilung ist zukunftsorientiert und gibt Aufschluss über zukünftige Aufgaben oder die berufliche Weiterentwicklung eines Mitarbeiters und prognostiziert mögliche Leistungsentwicklungen. Grundlage der Beurteilung sind die bereits erbrachten Leistungen. Diese Art wird zum Beispiel bei der Nachwuchsplanung von Führungskräften eingesetzt.

Die Leistungsbeurteilung ist vergangenheitsorientiert. Mit ihr werden sämtliche Leistungen eines Mitarbeiters während eines bestimmten Beurteilungszeitraumes im Hinblick auf die an seinen Arbeitsplatz gestellten Anforderungen bewertet.<sup>26</sup>

Die vom TVöD vorgegebene Art ist die Leistungsbeurteilung bzw. die Leistungsbewertung. Gemäß § 18 Abs. 5 ist dies mit zwei Verfahren möglich. Entweder erfolgt die Bewertung durch Zielvereinbarungen bzw. durch den Vergleich der Erreichung der vereinbarten Ziele

---

<sup>25</sup> Vgl.: Wilke, Gesine, S. 25; Hock, Klaus, S. 20 f; Eyer, Eckhard, S. 82 f.

<sup>26</sup> Vgl.: Oppermann-Weber, Ursula: Handbuch Führungspraxis. Führung, Führungskräfte, Führungskompetenzen. Organisation der Bereiche der Mitarbeiterführung. Zielvereinbarungen, Motivation und Delegation, Berlin, 2001, S. 199 ff (im Folgenden zitiert als „Oppermann-Weber, Ursula“).

oder über eine systematische Leistungsbewertung. Denkbar sind auch Kombinationsmodelle aus beiden, siehe nachstehende Abbildung 2. Der genauen Erläuterung der einzelnen Instrumente widmen sich die Punkte 3.4.1 und 3.4.2.

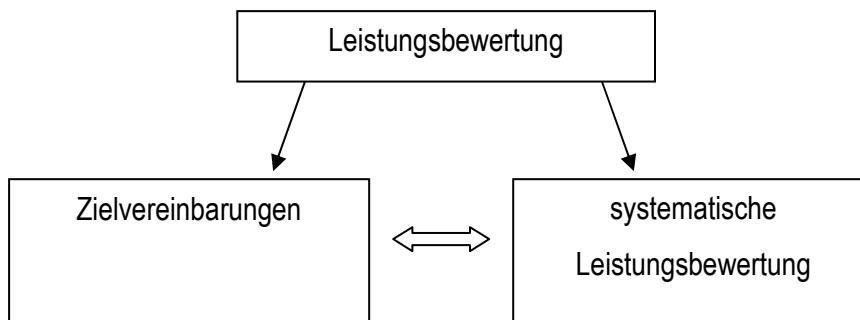


Abbildung 2: Arten der Leistungsbewertung<sup>27</sup>

Die Leistungsbewertung stellt das Fundament für eine leistungsgerechte Bezahlung dar. Den Beschäftigten werden ihre Stärken und Schwächen aufgezeigt, woraus die Führungskräfte wiederum Personalentwicklungsentscheidungen ableiten können wie zum Beispiel bei Stellenbesetzungen oder bei Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Durch Gespräche und klar definierte Vorgaben seitens der Führungskräfte können beispielsweise Konflikte frühzeitig besprochen und gemeinsam Lösungen erarbeitet werden. Dies kann eine Verbesserung des Verhältnisses zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem bewirken. Ein weiteres Ziel der Leistungsbewertung ist die Steigerung der Motivation der Beschäftigten. Zum einen können nun herausragende Leistungen finanziell honoriert werden, was motivierend wirken kann. Zum anderen kann eine regelmäßige Beurteilung als Motivationsanreiz das Leistungsverhalten steigern.<sup>28</sup>

Grundsätzlich muss zunächst geklärt werden, wer wen beurteilt. Zur Auswahl steht die klassische **Mitarbeiterbeurteilung**, die der direkte Vorgesetzte durchführt. Hier besteht aber mangels Kontrolle durch Dritte die Gefahr, dass zu wenig objektiv beurteilt wird. Eine aufwändigere Form stellt die **360-Grad-Beurteilung** dar. Hier wird die bewertende Person sozusagen in die Mitte eines Kreises gestellt und wird von allen Seiten her beurteilt. Dies erfolgt von den Vorgesetzten, den Kollegen, den restlichen Mitarbeitern und manchmal

<sup>27</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>28</sup> Vgl.: Hock, Klaus, S. 29 f; Eyer, Eckhard, S. 24.

sogar von den Kunden oder Bürgern. Diese Anwendung stellt jedoch einen sehr großen Zeitaufwand dar. Zuletzt besteht noch die Möglichkeit eine **Selbstbeurteilung** durchzuführen. Der Mitarbeiter und dessen Vorgesetzter schätzen parallel die Leistung des Mitarbeiters ein. Über Abweichungen wird in einem Vieraugengespräch diskutiert und Lösungsansätze besprochen.<sup>29</sup>

Ein erfolgreiches Bewertungssystem muss drei Anforderungen erfüllen:

Die wichtigste ist die **Akzeptanz**. Diese muss vor allem bei den Mitarbeitern, zugleich aber auch bei den Führungskräften und der obersten Leitung vorhanden sein bzw. geschaffen werden.

Das System muss **Praktikabilität** aufweisen, das heißt, der zeitliche Aufwand muss im Verhältnis zum Nutzen stehen. Ebenfalls muss die Bedienung oder Handhabung der Bewertung einfach sein. Es sollte daher nicht zu kompliziert, sondern für alle leicht verständlich sein und dem Bewertungszweck dienen.

Die dritte Anforderung heißt **Objektivität**. Durch entsprechende Schulungen der Bewerter muss die Subjektivität der Beurteilung stark in den Hintergrund gedrängt werden. Die Bewerter müssen auf die sogenannten Bewertungsfehler aufmerksam gemacht werden. Auf diese wird in Punkt 3.7 näher eingegangen.

Weitere Voraussetzungen für eine gelungene Einführung eines solchen Systems sind:

Die für die Erreichung des Leistungsentgelts erforderliche Leistung muss den Beschäftigten **zumutbar** sein, das heißt sie müssen objektiv in der Lage sein die Leistung zu erreichen. Das System muss eine **gerechte Verteilung** gewährleisten. Es darf beispielsweise keine Beschäftigtengruppe ohne sachlichen Grund ausgeschlossen werden. Die Mitarbeiter müssen spüren, dass sich ihr Mehraufwand lohnt. Bei der Vergabe von Zulagen müssen die dafür bestimmten **Kriterien reformorientiert** sein. Sie sollen daher die Leistungsqualität langfristig steigern und die Zusammenarbeit und Koordination verbessern. Das System und vor allem die Berechnung des Leistungsentgelts sollten für die

---

<sup>29</sup> Vgl.: Schwerdle, Jutta, S. 266 ff; Oppermann-Weber, Ursula, S. 205 ff.

Bewerteten nachvollziehbar sein. Zu erreichen ist dies, wenn man von Anfang an großen Wert auf **Transparenz** legt. Wichtige Beschlüsse über das Bewertungssystem, die auf alle Beschäftigten Auswirkungen haben, sollten in **demokratischen Entscheidungen** getroffen werden. Es ist zu überlegen, die Mitarbeiter bei der Zielformulierung miteinzu beziehen oder bei der Festlegung von Leistungskriterien eine Arbeitsgruppe oder Kommission zu bilden, bei der jedes Mitglied gleichberechtigt ist.<sup>30</sup>

Das von der jeweiligen Organisation festgelegte Verfahren, die Art der Leistungsbeurteilung, die einzelnen Kriterien zur Leistungsfeststellung oder für Zielvereinbarungen, sowie die Auswahl der Form und der Verteilung des Leistungsentgelts sind nach § 18 Abs. 6 durch eine Betriebs- oder einvernehmliche Dienstvereinbarung zu regeln. Da der TVöD den Organisationen großen Handlungsspielraum lässt, besteht die Chance über sämtliche zu regelnde Sachverhalte verwaltungsinterne Diskussionen anzuregen. Dadurch wird das System für die Mitarbeiter transparent und es kann das entgegengebrachte Vertrauen von ihnen erhöhen.<sup>31</sup>

Des Weiteren muss die Organisation zur Entwicklung und zum Controlling des Systems eine betriebliche Kommission einrichten. Laut § 18 Abs. 7 und § 17 Abs. 2 wird diese je zur Hälfte von Mitgliedern des Arbeitgebers und von Mitgliedern des Personalrats benannt. Zuständig ist die Kommission außerdem für die Beratung von Beschwerden.<sup>32</sup> Dem Personalrat stehen bei der Einführung eines Systems zur Leistungsbewertung Mitbestimmungsrechte zu. Er ist nach dem Bundes-/ Landespersonalvertretungsgesetz durch die §§ 75 Abs. 3 Nr. 4 sowie § 79 Abs. 1 Nr. 5 berechtigt, bei der Lohngestaltung und der Einführung neuer Entlohnungsmethoden mitzubestimmen. Zu beachten ist hier allerdings, dass tarifvertragliche Regelungen Vorrang haben. Der TVöD stellt ausdrücklich auf dem Abschluss einer Dienst-/Betriebsvereinbarung ab und macht mit § 18 Abs. 7 Satz 6 deutlich, dass die Mitbestimmungsrechte gewollt sind und als wichtig angesehen werden. Diesen Rechten wird bei Abschluss einer Vereinbarung Rechnung getragen, da der Personalrat Einfluss auf das „ob“ der Einführung und ebenso auf das „wie“ der Aus-

---

<sup>30</sup> Vgl.: Hock, Klaus, S. 28; Tondorf, Karin: Leistung und Entgelt im öffentlichen Dienst. Rechtliche Grundlagen und Handlungsmöglichkeiten, in: Handbücher für den Personalrat, Band 2, Köln, 1997, S. 35 ff (im Folgenden zitiert als „Tondorf, Karin (1997)“).

<sup>31</sup> Vgl.: Wilke, Gesine, S. 31 f.

<sup>32</sup> Vgl.: Wilke, Gesine, S. 38 ff.

gestaltung hat. Ohne seine Zustimmung kann ein System nicht eingeführt werden. Bei der individuellen Beurteilung jedes Mitarbeiters hat der Personalrat keine Mitbestimmungsrechte.<sup>33</sup>

### 3.4.1 Zielvereinbarungen

Ein Verfahren zur Leistungsbewertung ist die Vereinbarung von Zielen. Dieses wird aus der Theorie des Managements by Objectives (MbO), zu deutsch Führung durch **Zielvereinbarungen**, abgeleitet. Hierbei werden nach § 18 Abs. 5 freiwillige Zielvereinbarungen zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter oder einer Gruppe von Mitarbeitern in einem Zielvereinbarungsgespräch einvernehmlich vereinbart. Darin werden Ziele sowie Erwartungen bzw. Anforderungen an die Leistungen der Mitarbeiter festgelegt. Die Ziele werden für einen bestimmten Zeitkorridor festgelegt, nach dessen Ablauf analysiert wird, ob das Ziel erreicht wurde. Dem Konzept des MbO wird eine motivationssteigernde Wirkung zugesprochen. Der Mitarbeiter erlangt durch das selbstständige Erarbeiten von Zielen eine größere Zielidentifikation und ist gewillter an der Zielerreichung mitzuarbeiten. Außerdem helfen Ziele, die Zukunft besser zu planen und zu koordinieren. Sie strukturieren die Arbeitsaufgaben und den Arbeitsablauf und sollen allgemein die Effizienz und Effektivität steigern. Durch Zielvereinbarungen weiß jeder Beschäftigte, was er mit seiner Leistung zur Erreichung der Ziele beiträgt, da die Arbeitsabläufe transparenter werden.<sup>34</sup>

Dem gegenüber stehen die **Zielvorgaben**. Hier werden die Ziele als Anweisung, Vorschrift oder Befehl vom Vorgesetzten vorgegeben. Für den Mitarbeiter besteht kein Gestaltungsspielraum. Er fühlt sich unter Druck gesetzt. Zielvorgaben stehen dem Konzept des MbO entgegen.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Vgl.: Tondorf, Karin (1997), S. 131 ff; Kuner, Markus, Rdnr. 777 ff.

<sup>34</sup> Vgl.: Hock, Klaus, S. 32 f; Stroebe, Rainer W./Stroebe Guntram H.: Führungsstile. Management by Objectives und situatives Führen, in: Bienert, Werner/u.a. (Hrsg.): Arbeitshefte Führungspsychologie, Band 3, 5. überarb. Aufl., Heidelberg, 1996, S. 12 ff; Eyer, Eckhard, S. 18.

<sup>35</sup> Vgl.: Oppermann-Weber, Ursula, S. 124 f.



### 3.4.1.1 Zielfindungsprozess

Um die Ziele definieren zu können, bedarf es eines Zielfindungsprozesses, der aus mehreren Schritten besteht.

Erster Schritt ist die Bildung einer **Zielhierarchie**. Grundsätzlich werden Zielvereinbarungen auf allen Ebenen abgeschlossen. Die oberste Führungsebene legt die strategischen Ziele sowie die Vision des Unternehmens oder in einer Verwaltung das Leitbild fest. Für die untergeordneten Ebenen leiten sich die Ziele kaskadenförmig von den oberen Zielen ab (top down), das heißt sie müssen kompatibel sein. Durch diese Abstufung werden die Ziele immer detaillierter und präziser.<sup>36</sup> Das untenstehende Schaubild veranschaulicht die **Kaskadierung**.

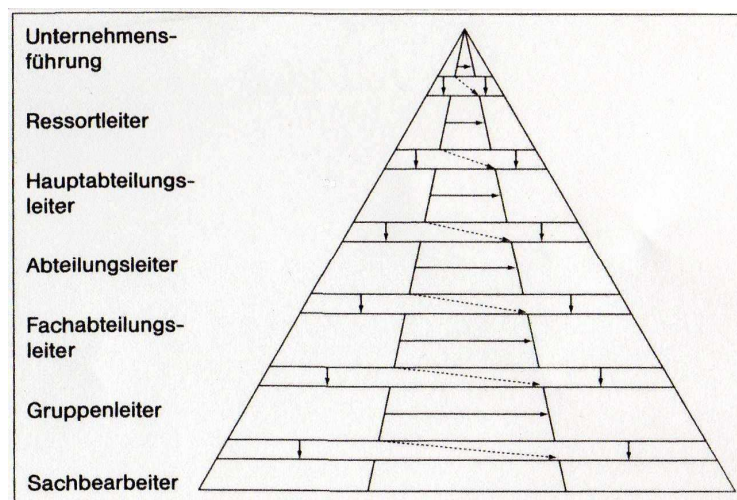


Abbildung 3: Zielkaskade<sup>37</sup>

Ziele werden in folgenden **übergeordneten Bereichen** gebildet:

- Finanzwirtschaftlicher Bereich, zum Beispiel: Umsatz oder Kosten
- Kundenperspektive, zum Beispiel: Umgang mit den Kunden

<sup>36</sup> Vgl.: Breisig, Thomas: Entlohn und Führen mit Zielvereinbarungen. Methoden, Chancen und Risiken – Wissen für Betriebs- und Personalräte, 3 aktualisierte u. überarb. Aufl., Frankfurt am Main, 2007, S. 46 (im Folgenden zitiert als „Breisig, Thomas (2007)“).

<sup>37</sup> Quelle: entnommen aus Breisig, Thomas (2007), S. 46.

- Mitarbeiterperspektive, zum Beispiel: Mitarbeiterzufriedenheit, Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitern
- Prozessperspektive, zum Beispiel: Ablauf von internen Vorgängen<sup>38</sup>

Damit die Ziele überschaubar bleiben und wie in § 18 Abs. 6 gefordert, innerhalb der Arbeitszeit erreicht werden können, sollten maximal **drei bis fünf** Zielvereinbarungen getroffen werden.<sup>39</sup>

Für die Formulierung und Festlegung der Ziele kann als Hilfsmittel das sogenannte SMART-Prinzip hinzugezogen werden.

Demnach müssen die Ziele:

- |          |   |   |
|----------|---|---|
| <b>S</b> | - | specific (spezifisch, klar, präzise)                          |
| <b>M</b> | - | measurable (messbar, in Zahlen ausdrückbar)                   |
| <b>A</b> | - | achievable (erreichbar, akzeptiert)                           |
| <b>R</b> | - | realistic (realisierbar)                                      |
| <b>T</b> | - | timely (zeitlich eingegrenzt, terminiert) sein. <sup>40</sup> |

Nach Ablauf des Zeitkorridors für die Erreichung der Ziele erfolgt ein Soll/ Ist-Vergleich. Wird die Zielerreichung an das Entgelt in Form einer Prämie gekoppelt, muss die Zielerreichung durch Messungen oder Indikatoren erfassbar gemacht werden. Problematisch wird dies bei Zielen, die nicht quantitativ sind. Hier muss auf qualitative ausgewichen werden, bei denen sich subjektive Bewertungen kaum vermeiden lassen.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl.: Breisig, Thomas (2007), S. 39; Hock, Klaus, S. 37.

<sup>39</sup> Vgl.: Breisig, Thomas (2007), S. 137; Hock, Klaus, S. 37.

<sup>40</sup> Vgl.: Litschen, Kai, S. 86 f; Hock, Klaus, S. 37 f; Breisig, Thomas (2007), S. 138.

<sup>41</sup> Ein Muster zur Vereinbarung von Zielen ist in Anlage 1, S. VIII dargestellt.

### 3.4.1.2 Zielerreichung und Berechnung der Prämie

Der **Zielerreichungsgrad** kann:

1. prozentual gemessen werden:

- > 100 % bedeutet, das Ziel ist übertroffen
- 100 % bedeutet, das Ziel wurde erreicht
- <100 % bedeutet, das Ziel wurde nur zum Teil erreicht
- 0 % bedeutet, das Ziel wurde verfehlt

Je nach Grad der Zielerreichung richtet sich dann entsprechend die Prämienhöhe.

2. anhand einer mehrstufigen Skala gemessen werden, bei der durch Aussagen wie „übertrifft die Anforderungen“ oder „entspricht nicht den Anforderungen“ die jeweilige Zielerreichung eingestuft wird. Jede Stufe ist einem bestimmten Punktwert zugeordnet, der gleichzeitig einem bestimmten Euro-Betrag zugeordnet ist. Es sollte eine gerade Anzahl von Stufen gewählt werden, da der Bewerter hier nicht die Mitte wählen kann sondern sich zu einer Seite bekennen muss.<sup>42</sup>

Wurde in einer Organisation zur leistungsorientierten Bezahlung das Instrument der Zielvereinbarungen gewählt, soll im Folgenden verdeutlicht werden, wie die **Berechnung des Leistungsentgelts** erfolgt. Grundsätzlich muss in einer Dienstvereinbarung geklärt werden, ob das Leistungsentgelt in Form eines Budgets für Ämter, Abteilungen, usw. zur Verfügung steht oder ob es für die gesamte Organisation ein gemeinsames Budget gibt.<sup>43</sup>

Wie bereits oben erwähnt, erhält jeder Mitarbeiter für die Zielerreichung einen Punktwert, dem ein bestimmter Euro-Betrag zuzuordnen ist. Hierzu sind zwei Arten möglich. Das Volumen für das Leistungsentgelt kann entweder an alle Beschäftigten gleich oder aufgrund einer prozentualen Verteilung nach Entgeltgruppen verteilt werden.

---

<sup>42</sup> Vgl.: Hock, Klaus, S. 42 f; Breisig, Thomas (2007), S. 41 f.

<sup>43</sup> Vgl.: Wilke, Gesine, S. 84.

Ein Beispiel soll die Berechnung verdeutlichen. Bei der **gleichen Verteilung an alle Mitarbeiter unabhängig von der Entgeltgruppe**, werden zunächst alle verteilten Punkte addiert.

Annahme: Es sind insgesamt 2.000 Punkte verteilt worden. Das Leistungsentgeltvolumen mit 100.000 € wird durch die Gesamtpunktzahl (aller verteilten Punkte, also 2.000) dividiert. Jeder Mitarbeiter würde demnach 50 € pro individuell erreichten Punktwert erhalten. Hat nun Mitarbeiter A neun Punkte erreicht, würde er ein Leistungsentgelt von 450 € ( $9 \times 50$  €) erhalten. Problematisch ist diese Vorgehensweise in der Hinsicht, dass niemand im Voraus weiß, wer sein Ziel erreicht und wer nicht. Daher ist die Höhe des Anteils eines jeden einzelnen Punktwertes nicht kalkulierbar. Je weniger Beschäftigte ihr Ziel erreichen, desto mehr Geld erhalten diejenigen, die ihr Ziel erreicht haben. Einzige Ausgleichsmöglichkeit wäre hier die Vereinbarung von Gruppenzielen.

Bei der Verteilung des Leistungsentgelts nach Entgeltgruppen ist zwischen relativ gleicher Verteilung und der unmittelbaren Berücksichtigung der Entgeltgruppe zu unterscheiden.

Bei der **relativ gleichen Verteilung** benötigt man folgende Angaben:

Annahme: Leistungsentgeltvolumen von 4.800 € für eine Abteilung mit 10 Beschäftigten, ständiges Monatsentgelt des Mitarbeiters B 3.500 €, Ø ständiges Monatsentgelt der Abteilung beträgt 40.000 €, insgesamt wurden 160 Punkte erreicht. Der einzelne Punktwert wäre mit obigen Werten  $4.800 \text{ €} / 160 = 30 \text{ €}$ . Dieser Wert wird mit der vom Mitarbeiter individuell erreichten Punktzahl multipliziert. Angenommen Mitarbeiter B hat 18 Punkte erreicht, so würde die Rechnung  $30 \text{ €} \times 18 = 540 \text{ €}$  lauten. Dieser Betrag muss nun an die relative Höhe des tariflichen Gehalts angeglichen werden.

Zur Berechnung findet folgende Formel Anwendung:

$$\frac{\text{ständiges Monatsentgelt des Mitarbeiters}}{\text{Ø ständiges Monatsentgelt der Abteilung}} \times \text{Prämiengrundbetrag} = \text{Leistungsentgelt}$$

Mit den oben genannten Werten kommt man zu dem Ergebnis:

$$\frac{3.500 \text{ €}}{40.000 \text{ €} / 10 = 4.000 \text{ €}} \times 540 \text{ €} = 472,50 \text{ €}$$

Demnach würde Mitarbeiter B ein angeglichenes Leistungsentgelt von 472,50 € bekommen.

Es kann allerdings zu einer Über- oder Unterschreitung des Leistungsbudgets kommen. Dies hängt davon ab, ob die Verteilung der Punkte eher auf niedrigere oder höhere Entgeltgruppen entfällt. Durch die Multiplikation mit einem Korrekturfaktor wird ein Über- oder Unterschreiten korrigiert. Der Faktor berechnet sich wie folgt: vorgesehenes Leistungsbudget (hier 4.800 €) dividiert durch die tatsächliche Leistungsentgeltsumme nach der Angleichung an die Entgeltgruppe (angenommen 5.000 €). Der Korrekturfaktor wäre somit 0,96. Mit obigen Zahlen lautet die Berechnung: 472,50 € x 0,96 = 453,60 €.

Eine direkte Koppelung an die Prämienberechnung erfolgt mit der **unmittelbaren Berücksichtigung der Entgeltgruppe mithilfe eines Entgeltfaktors**. Für die Ermittlung kann entweder das individuelle monatliche Entgelt, ein einheitlicher Faktor oder das jeweilige Tabellenentgelt herangezogen werden. Auch eine Jahresbetrachtung ist möglich. Die Berechnung soll durch das folgende Beispiel in nachstehender Tabelle auf Basis des Tabellenentgelts veranschaulicht werden.

**Abteilung mit 6 Mitarbeitern. Leistungsbudget: 4.800 €**

1	2	3	4	5	6	7
Beschäftigter	Entgeltgruppe / Stufe	erbrachte Leistung	Tab.-entgelt	Leistungspunkte (Spalte 3 x 4)	Punktwert (4.800 / 15.914)	Leistungsprämie (Spalte 5 x 6)
A	12 / 5	100 %	4.292 €	4.292	0,3016174	1.294,54 €
B	11 / 3	80 %	3.126 €	2.501	0,3016174	754,28 €
C	10 / 4	100 %	3.232 €	3.232	0,3016174	974,83 €
D	7 / 3	75 %	2.310 €	1.733	0,3016174	522,55 €
E	5 / 4	90 %	2.241 €	2.017	0,3016174	608,33 €
F	5 / 3	100 %	2.140 €	2.140	0,3016174	645,46 €
<b>Summe</b>				<b>15.914</b>		<b>4.800 €</b>

Tabelle 1: Berechnungsbeispiel für Zielvereinbarungen<sup>44</sup>

Es wird deutlich, dass die erbrachte Leistung mit dem Tabellenentgelt verrechnet wird. Als Ergebnis entstehen Leistungspunkte, die dann mit dem Punktwert (Leistungsentgeltvolumen / Summe aller Leistungspunkte) multipliziert werden. Das Ergebnis ist die Leistungsprämie, welche maximal von dem jeweiligen Mitarbeiter erreicht werden kann und bei der die jeweilige Entgeltgruppe direkt mit eingerechnet wurde.

Damit keine Ungerechtigkeiten entstehen können, empfiehlt es sich eine Obergrenze für das Leistungsentgelt zu vereinbaren. Ansonsten müsste bei Zielverfehlung oder durch

---

<sup>44</sup> Quelle: modifiziert entnommen aus Hock, Klaus, S. 45.

Ausscheiden anderer Mitarbeiter das Leistungsbudget unter wenigen aufgeteilt werden, was dann eine überproportional hohe Prämie für den Einzelnen bedeuten würde.<sup>45</sup>

#### **3.4.1.3 Vor- und Nachteile von Zielvereinbarungen**

Es kann eine Verbesserung der Kommunikation durch die entsprechenden Gespräche eintreten. Durch die Beteiligung der Mitarbeiter an der Zielfindung werden Klarheit, Transparenz und Eigeninitiative der Mitarbeiter geschaffen. Für beide Seiten ist klar definiert, was erwartet wird, das heißt es wird eine größere Objektivität und Motivation erreicht. Ebenso kann ein qualifiziertes Feedback gegeben werden, was für die Beschäftigten immens wichtig ist. Zielvereinbarungen sind zudem eher ergebnisbezogen, der Fokus liegt hier auf dem sogenannten Output. Ein weiterer Vorteil ist darin zu sehen, dass die Ziele zukunftsorientiert gefasst werden und damit die Vergangenheit nicht im Mittelpunkt der Bewertungen steht.<sup>46</sup>

Als Nachteil ist der große (Zeit) -aufwand bei der Zielfindung, der Messbarkeit von Zielen, den jeweiligen Gesprächen und bei der Überwachung des Prozesses zu sehen. Probleme können sich auch ergeben, wenn Zielvereinbarungen verschiedenrangiger oder gleicher Ebenen sich widersprechen oder unvereinbar sind. Schwierig gestaltet sich auch die Operationalisierung der Ziele sowie die Messbarkeit der Zielerreichung. Viele Ziele lassen sich nicht quantifizieren und müssen daher eher vage formuliert werden. Durch eine gemeinsame Verständigung auf Indikatoren oder Merkmale, die die Zielerreichung anzeigen, kann dem entgegen gewirkt werden. Ein großes Defizit besteht darin, wenn die Mitarbeiter nicht ausreichend am Zielfestlegungsprozess beteiligt werden und es sich mehr um Zielvorgaben handelt. Dies ist nicht der Sinn von MbO und sollte vermieden werden. Ein weiterer Nachteil kann entstehen, wenn Beschäftigte bei der Zieldefinierung möglichst niedrige Ziele anstreben, um verhältnismäßig leicht ein höheres Leistungsentgelt zu er-

---

<sup>45</sup> Vgl.: Hock, Klaus, S. 43 ff.

<sup>46</sup> Vgl.: Hock, Klaus, S. 78; Litschen, Kai, S. 109 f; Breisig, Thomas (2007), S. 71 ff; Tondorf, Karin (2007), S. 40.

zielen. Hier ist die Führungskraft gefragt, die für die Mitarbeiter Ziele mit einem realistischen Schwierigkeitsgrad finden sollte.<sup>47</sup>

### 3.4.2 Systematische Leistungsbewertung

Die Leistungsbewertung in den nachfolgenden Verfahren erfolgt vergangenheitsorientiert, das heißt, eine bereits erbrachte Leistung wird bewertet.

Bevor im Einzelnen auf die systematischen Verfahren zur Leistungsbewertung eingegangen wird, soll der Vollständigkeit wegen auch das unsystematische Verfahren zur Leistungsbewertung erläutert werden. Als Orientierungshilfe über die verschiedenen Verfahren soll Abbildung 4 dienen.

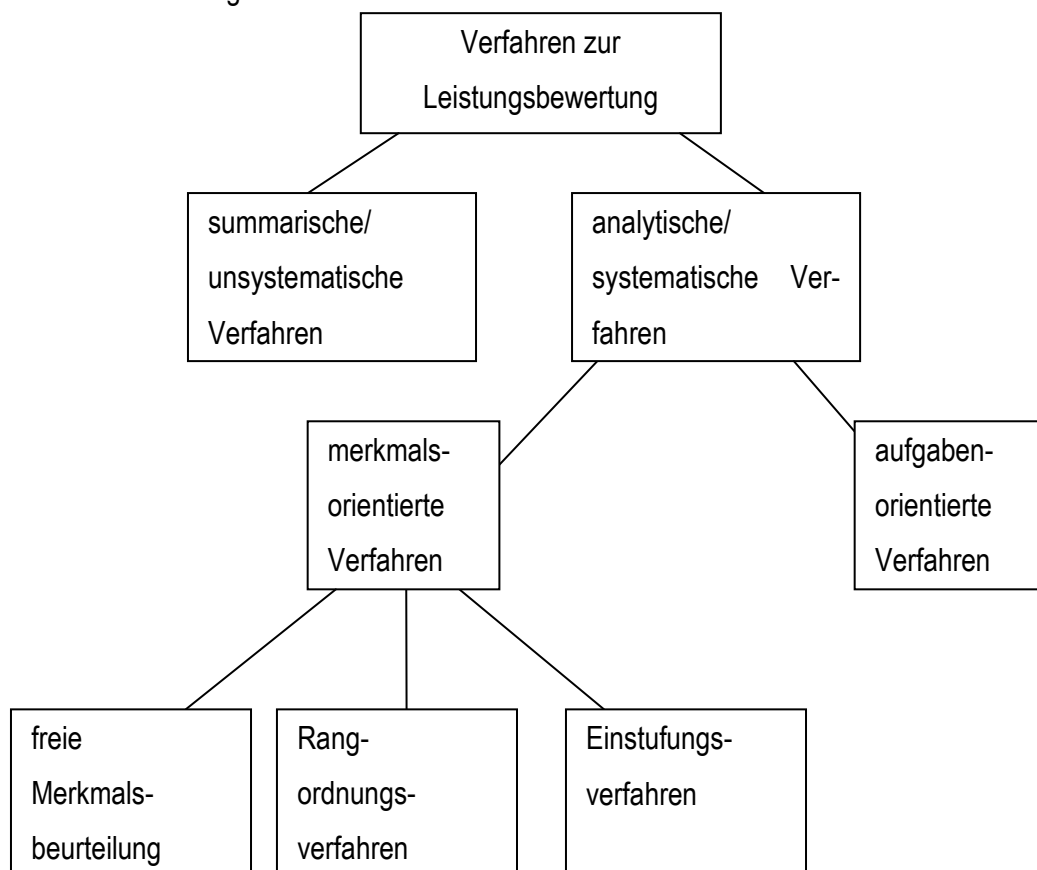


Abbildung 4: Verfahren zur Leistungsbewertung<sup>48</sup>

<sup>47</sup> Vgl.: Hock, Klaus, S. 78; Litschen, Kai, S. 110 f; Breisig, Thomas (2007), S. 82 ff.



Beim **summarischen oder unsystematischen Verfahren** nimmt der Bewerter die Beurteilung in Form einer Gesamteinschätzung vor. Er versucht die Leistung seiner Mitarbeiter ohne konkrete Detailkriterien, während des Beurteilungszeitraumes einzuschätzen. Problematisch bei diesem Verfahren ist die hohe Subjektivität der Bewertung. Dieses Verfahren wird daher kaum angewandt.

Verstärkt werden eher die **analytischen oder systematischen Verfahren** eingesetzt.<sup>49</sup> Hier kann bereits eine erste Unterscheidung in sogenannte merkmalsorientierte und aufgabenorientierte Verfahren vorgenommen werden.

Die **aufgabenorientierten Verfahren** werden in § 18 Abs. 5 ausdrücklich benannt. Es handelt sich hier um eine Beurteilung der Hauptaufgaben der Mitarbeiter. Damit wurde auf die Kritik an der Persönlichkeits- und Verhaltensbewertung reagiert. Die Bewertung leitet sich hier anhand festgelegter Aufgaben oder vereinbarter indirekter Ziele ab, die aber im Zusammenhang mit den Hauptaufgaben zu sehen sind und durch die Eingruppierung schon feststehen. Als Grundlage für das Verfahren dienen Stellenbeschreibungen. Fehlen sie, kann die Festlegung der Aufgaben auch im Gespräch mit dem Beschäftigten erfolgen. Sollen mehrere Aufgaben bewertet werden, sind diese einvernehmlich nach Priorität und Gewichtung einzustufen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Leistung mittels Kennzahlen zu messen. Diese können zum Beispiel Beschwerden, Fallzahlen, benötigte Zeit und andere sein. Meist wird das aufgabenorientierte Verfahren als Vorreiter für die Einführung von Zielvereinbarungen oder in Kombination mit diesen angewandt.<sup>50</sup>

Auf der anderen Seite stehen die **merkmalsorientierten Verfahren**, die sich weiter in die freie Merkmalsbeurteilung, das Rangordnungsverfahren und das Einstufungsverfahren aufgliedern.

Die **freie Merkmalsbeurteilung** geht zwar von Merkmalen aus, allerdings sind diese nicht weiter definiert. Der Vorgesetzte beschreibt hier seine Eindrücke und Einschätzungen über

---

<sup>48</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>49</sup> Vgl.: Schwerdtle, Jutta, S. 259; Tondorf, Karin (1997), S. 106; Breisig, Thomas: Entgelt nach Leistung und Erfolg. Grundlagen moderner Entlohnungssysteme, in: Handbücher für die Unternehmenspraxis, Frankfurt am Main, 2003, S. 186 (im Folgenden zitiert als „Breisig, Thomas (2003)“).

<sup>50</sup> Vgl.: Wilke, Gesine, S. 51 ff; Kuner, Markus, RdNr. 263 ff; Tondorf, Karin (2007), S. 34 f.

die Leistung eines Mitarbeiters. Aufgrund der verschiedenen Bewertungen lassen sich kaum Vergleiche zwischen den einzelnen Mitarbeitern ziehen. Zudem sind mit diesem Verfahren Willkür und hohe Subjektivität möglich.

Die zweite Möglichkeit bilden die **Rangordnungsverfahren**. Ziel ist es, die beurteilten Beschäftigten für jedes vereinbarte Kriterium oder für ihre gesamte Leistung in eine Rangfolge zu bringen. Schwierig bei diesem Verfahren ist eine Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Abteilungen herzustellen, da die Leistungsstärke auf gleichen Rangplätzen unterschiedlich sein kann. Um die Rangfolge zu bestimmen, stehen drei Möglichkeiten zur Verfügung:

Bei der *einfachen summarischen Rangordnung* legt der Bewerter zuerst fest, welcher Mitarbeiter auf Rang eins und welcher auf dem letzten Rang liegt. Dies vollzieht er so lange, bis er in der Mitte angelangt ist. Die Bewertung kann der Vorgesetzte anhand des Gesamturteils oder nach einzelnen Merkmalen differenziert vornehmen.

Zweite Möglichkeit bietet der sogenannte *Paarvergleich*. Die Leistung jedes Beschäftigten wird bezüglich eines ausgewählten Kriteriums mit der Leistung jedes anderen Beschäftigten, der zur Abteilung gehört, verglichen. Die Rangordnungsplätze ergeben sich aus der Summe, wie oft ein Mitarbeiter besser als ein anderer war. Dieses Verfahren ist jedoch sehr aufwändig.

Letzte Möglichkeit ist die Erstellung einer Rangordnung mittels einer *erzwungenen Verteilung*. Hier wird den Bewertern eine Quotenvorgabe für jede vorhandene Stufe gemacht, zum Beispiel müssen sie 10 % auf Stufe 5 einteilen.<sup>51</sup>

Das **Einstufungsverfahren** als weiteres merkmalsorientiertes Verfahren wird in der Praxis verstärkt eingesetzt. Es werden Bewertungskriterien festgelegt, anhand deren je eine Einzelbewertung durchgeführt wird. Die Summe aller Bewertungen bildet das Gesamtergebnis. Bewerter ist meistens der direkte Vorgesetzte, der durch Beobachtungen seine Bewertung abgibt. Die Zahl der Kriterien variiert von vier bis mehr als zehn stark. Den einzelnen Kriterien wird eine Skala mit Stufen der Leistungsausprägung zugrunde gelegt.

---

<sup>51</sup> Vgl.: Hock, Klaus, S. 48 f; Breisig, Thomas: Personalbeurteilung–Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und gestalten. Aktuelle Empfehlungen aus über 70 Beurteilungsverfahren, 3. überarb. u. erw. Aufl., Frankfurt am Main, 2005, S. 48 ff (im Folgenden zitiert als „Breisig, Thomas (2005)“).

Üblicherweise bilden fünf bis sieben Stufen die Skala. Bei einer ungeraden Anzahl kann es vermehrt zum sogenannten Mitte-Effekt, siehe unter Punkt 3.7, kommen. Die Gestaltung der Skala kann numerisch, alphabetisch, grafisch oder durch verbale Verhaltensbeschreibungen erfolgen.<sup>52</sup> Wird in einer Organisation das Einstufungsverfahren gewählt, müssen sämtliche Regelungen in einer Dienstvereinbarung festgehalten werden. Zu regeln sind die Art der Kriterien (Verhalten, persönliche Eigenschaften oder arbeitsplatz-/tätigkeitsbezogene) sowie deren Anzahl, die Gewichtung der Merkmale (einzelne Kriterien können besonders hervorgehoben werden), die Gestaltung der Skala und die Anzahl der Stufen, in welcher Form der Mitarbeiter über seine Leistung informiert wird und zuletzt sind die Rechte der Bewerteten zu benennen.<sup>53</sup>

#### **3.4.2.1 Merkmal-/Kriterienauswahl**

§ 18 Abs. 5 fordert für eine Leistungsbewertung, dass die Leistung anhand möglichst messbaren oder objektivierbaren Kriterien bewertet werden muss. Gerade die Auswahl der Kriterien sorgt für Diskussionen. Als Grundlage können hier Stellenbeschreibungen dienen, die allerdings sehr detailliert sein müssen, um aussagekräftige Kriterien ableiten zu können. Gibt es keine detaillierten Stellenbeschreibungen, müssen Kriterienkataloge für alle Mitarbeiter erarbeitet werden. Dieser ist so zu gestalten, dass er auf jeden Mitarbeiter anwendbar ist und sich die Leistungen vergleichen lassen. Dieser Prozess ist sehr zeitaufwändig. Wichtig ist hierbei vor allem, dass jeder Bewerter unter den einzelnen Kriterien dasselbe versteht. Dies muss im Rahmen von Informationsveranstaltungen gewährleistet werden.<sup>54</sup>

Als geeignete Kriterien haben sich folgende herausgebildet:

*Leistungsergebnisse* wie zum Beispiel qualitatives (Sorgfalt, Güte, Leistungsergebnis) und quantitatives Arbeitsergebnis (Menge, Tempo).

---

<sup>52</sup> Vgl.: Hock, Klaus, S. 49; Eyer, Eckhard, S. 26 ff; Breisig, Thomas (2005), S. 68 ff.

<sup>53</sup> Vgl.: Tondorf, Karin (1997), S. 106.

<sup>54</sup> Ein Muster zur systematischen Leistungsbewertung findet sich in Anlage 2, S. XII.

*Allgemeines Arbeitsverhalten* wie zum Beispiel Zusammenarbeit, Selbstständigkeit oder Informations- und Kommunikationsverhalten.

*Leistungsverhalten* wie zum Beispiel Lern- und Weiterbildungsbereitschaft, Einsatzbereitschaft oder Arbeitsplanung und -organisation.

*Statische Erfüllungsmerkmale* wie zum Beispiel Fachwissen, Ausdauer, Belastbarkeit oder Urteilsfähigkeit.

*Dynamische Erfüllungsmerkmale* wie zum Beispiel Initiative, Verantwortungsbereitschaft, Durchsetzungsvermögen oder Kreativität.

*Führungsmerkmale* wie zum Beispiel Führungsverhalten, Delegation oder Förderung und Beurteilung der Mitarbeiter.<sup>55</sup>

### **3.4.2.2 Berechnung der Leistungszulage**

In einer Dienstvereinbarung ist vorab festzulegen, ob das Leistungsentgelt in Form von verschiedenen Budgets den Ämtern, Abteilungen, usw. zur Verfügung steht oder ob es für die gesamte Organisationseinheit ein gemeinsames Budget gibt.<sup>56</sup> Wichtig bei der Berechnung der Leistungszulage ist, dass das zur Verfügung stehende Budget nicht überschritten wird und dass der tarifvertraglichen Auszahlungspflicht Rechnung getragen wird. Die Einhaltung der genannten Voraussetzungen kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Eine Möglichkeit besteht darin, vorgegebene Häufigkeitsverteilungen zum Beispiel in Anlehnung an eine Gaußsche Normalverteilung prozentual festzulegen. Diese Variante dürfte allerdings unter den Beschäftigten keine Akzeptanz hervorrufen, da man trotz erbrachter Höchstleistung nicht mit gut oder sehr gut beurteilt werden darf, wenn der vorgegebene Prozentsatz bereits ausgeschöpft ist. Am einfachsten gestaltet sich folgende Variante: Die Summe des Leistungsbudgets wird durch die Summe der vergebenen Punkte dividiert. Somit ermittelt man einen bestimmten Euro-Betrag pro Leistungspunkt.

---

<sup>55</sup> Vgl.: Hock, Klaus, S. 51 ff; Breisig, Thomas (2003), S. 187; Tondorf, Karin (1997), S. 107; Siedentopf, Heinrich: Leitbilder der Modernisierung des öffentlichen Dienstes – Kontinuität und Wandel, in: Fisch, Rudolf/u.a. (Hrsg.): Anreizorientierte Entgeltsysteme im öffentlichen Dienst – der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) und die neue Dienstrechtsreform, Speyerer Arbeitsheft Nr. 193, Speyer, 2007, S. 12.

<sup>56</sup> Vgl.: Wilke, Gesine, S. 84.

Ein Beispiel soll dies veranschaulichen. Angenommene Voraussetzungen: Leistungsentgeltvolumen von 600.000 €, bewertet wird anhand von zehn Merkmalen in vier Stufen, pro Merkmal sind vier Punkte erreichbar, das heißt pro Mitarbeiter sind maximal 40 Punkte möglich. Insgesamt wurden 20.000 Punkte vergeben. Mit oben genannter Berechnung käme man mit  $600.000 \text{ €} / 20.000$  auf einen Betrag von 30 €/Leistungspunkt. Die individuelle Leistungszulage berechnet sich dann wie folgt: individuell erreichte Punktzahl x 30 € = gesamte Leistungszulage pro Jahr. Sollte die Tendenz zu einer Punkteinflation entstehen, sinkt als Folge der Punktwert.

Um obigem Problem entgegen zu wirken, werden Punktebudgets vergeben. Ein Vorgesetzter erhält zum Beispiel für seine 8 Mitarbeiter ein Budget von 120 Punkten. Wie er dieses verteilt, bleibt ihm überlassen. Gefahr ist hier, dass der Bewerter seine Punktevergabe tendenziell im mittleren Bereich ansiedelt und somit alle Beschäftigten ungefähr gleich beurteilt. Dies lässt sich zum einen durch die Vorgabe einer unterschiedlichen Bewertung zum anderen durch die Vorgabe zur Bildung einer Rangreihe der Mitarbeiter verhindern. Auch eine unterschiedliche Gewichtung der Merkmale kann hierbei vorgenommen werden. Trotzdem muss natürlich darauf geachtet werden, dass in der Summe das Punktebudget nicht überschritten wird.

Zwei weitere Vorgehensweisen stellen die Zuordnung fixer Beträge für jede Stufe dar oder die prozentuale Orientierung an das tarifliche Entgelt. Zur Verdeutlichung beider soll unten stehendes Beispiel dienen:

erreichte Punkte	Leistungsstufe	Leistungszulage / Leistungsentgelt
0 – 6	0	keine Leist.zulage / kein Leist.entgelt
7 – 13	1	125 € / 3% vom tariflichen Entgelt
14 – 20	2	250 € / 6% vom tariflichen Entgelt
21 – 27	3	500 € / 9% vom tariflichen Entgelt
28 – 35	4	750 € / 12% vom tariflichen Entgelt
36 – 40	5	1.000 € / 15% vom tariflichen Entgelt

Tabelle 2: Berechnungsbeispiel systematische Leistungsbewertung<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Quelle: modifiziert entnommen aus Hock, Klaus, S. 74.

Beide Vorgehensweisen tragen die Gefahr der Überschreitung des Leistungsbudgets. Außerdem ist darauf zu achten, das volle Volumen ausbezahlen.<sup>58</sup> Möglich ist auch wie bei der Berechnung bei Zielvereinbarungen (Punkt 3.4.1.2) eine Berücksichtigung der Entgeltgruppe durch Festlegung eines Faktors. So werden höhere Entgeltgruppen stärker gewichtet als niedrigere.<sup>59</sup>

### 3.4.2.3 Vor- und Nachteile des Systems

Die Erstellung einer Bewertung ist nicht so zeitaufwändig wie bei Zielvereinbarungen. Die Festlegung der Merkmale und die Erstellung des Bewertungsbogens erfolgen zentral und sind ein einmaliger Zeitaufwand. Durch die einzelnen Kriterien können schwer messbare Leistungen bewertet werden. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass eine bessere Gleichbehandlung gewährleistet werden kann, da das vereinbarte System für alle Beschäftigten gleichermaßen gilt. Positiv bei der systematischen Leistungsbewertung ist, dass der Mitarbeiter in seiner gesamten Tätigkeit bewertet wird und nicht nur nach speziellen Einzelleistungen.

Nachteile können sich ergeben, wenn das System nicht richtig angewandt wird. Werden die Mitarbeiter bei der Kriterienauswahl gänzlich ausgeschlossen, können sie nicht nachvollziehen, was man von ihnen verlangt und somit auch keine Höchstleistungen erbringen. Führt der Bewerter das Bewertungsgespräch nicht mit Sorgfalt und Nachdruck, werden hilfreiche Diskussionen mit den Mitarbeitern verpasst und die Motivation der Mitarbeiter verliert sich allmählich. Ein weiterer Nachteil kann die Tatsache sein, dass die einzelnen Bewertungen mehr und mehr konstant bleiben. Wurde ein Beschäftigter in einem Jahr gut bewertet, wird er im Folgejahr meistens auch wieder gut bewertet oder sogar etwas besser. Nutzen die Vorgesetzten das Instrument der *variablen* Vergütung nicht, wird der Sinn der leistungsorientierten Bezahlung untergraben.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl.: Hock, Klaus, S. 71 ff; Breisig, Thomas (2003), S. 191 f.

<sup>59</sup> Vgl.: Wilke, Gesine, S. 85 f.

<sup>60</sup> Vgl.: Wilke, Gesine, S. 78 f; Litschen, Kai, S. 132 f; Eyer, Eckhard, S. 21.

### 3.5 Definition von Leistung

Der vorherige Teil der Arbeit befasste sich mit den Arten und den verschiedenen Verfahren zur Leistungsbewertung. Es wurde erläutert, wie eine Bewertung erfolgen kann und welche Kriterien dazu ausschlaggebend sein könnten. Was allerdings nicht benannt wurde, ist, ab welcher Leistung man von einer besonders herausragenden sprechen kann und ab wann es gerechtfertigt ist, dass ein Mitarbeiter ein Leistungsentgelt bekommt. Dies soll nun im Folgenden geschehen. Grundsätzlich gibt es für Leistung keine Definition, die allgemeingültig ist. Der TVöD macht keine präzisen Aussagen, ab welcher Leistung ein zusätzliches Entgelt zu entrichten ist. Vielmehr bestimmt die Politik auf der Grundlage von Wertvorstellungen der Gesellschaft was Leistung ist. Nach den Grundideen des Tarifvertrages ist anzunehmen, dass Leistungen honoriert werden sollen, die über die sogenannte Normalleistung hinausgehen.<sup>61</sup> Auch die Definition der Normalleistung erweist sich als äußerst problematisch. Jede Verwaltungseinheit sollte für sich in der Betriebs- oder Dienstvereinbarung festlegen, was darunter verstanden wird oder welches Ziel als besonders wichtig erachtet wird, welches dann bei Zielerreichung honoriert werden soll. Vorteilhaft ist es die Beschäftigten in diesen Prozess miteinzubeziehen. Weiter hilft es den Bewertern bei der Beurteilung und schützt vor Ansprüchen der Beschäftigten. Ohne Festlegung könnten sie jede Höhe ihrer Punkte einfordern, da keine Richtlinien vorgegeben sind.<sup>62</sup> Bei der Ermittlung der Normalleistung können systematisch ermittelte Daten oder Erfahrungen und Schätzungen der Mitarbeiter hinzugezogen werden.<sup>63</sup> Es kann keine verbindliche Aussage getroffen werden, wie eine optimale Definition erfolgen soll. Wichtig ist, dass alle Beteiligten in den Prozess miteinbezogen werden.

Nicht außer Acht gelassen werden darf die Tatsache, dass alle Beschäftigten zur Finanzierung des Leistungsentgelts beigetragen haben. Folglich wäre es ungerecht, wenn nur ein geringer Teil der Beschäftigten, nämlich der Teil, der überdurchschnittliche Leistungen erbringt, ein Leistungsentgelt beziehen kann. Es sollte demnach überlegt werden, ob nicht auch befriedigende Leistungen, die der Normalleistung entsprechen und

---

<sup>61</sup> Vgl.: Tondorf, Karin (2007), S. 27, 56 ff.

<sup>62</sup> Vgl.: Adamaschek, Bernd/Oechsler, Walter (Hrsg.): Leistungsabhängige Bezahlung im öffentlichen Dienst, Gütersloh, 2001, S. 8 f; Litschen, Kai, S. 121.

<sup>63</sup> Vgl.: Tondorf, Karin (1997), S. 76 f.

vielleicht ab und zu darüber hinaus gehen, zu einem Leistungsentgeltbezug berechtigen. Eine solche Regelung würde vermutlich mehr Akzeptanz bei den Beschäftigten finden und würde nicht von vornherein eine demotivierende Wirkung unter den Mitarbeitern entfalten.<sup>64</sup>

### **3.6 Motivation**

Die Leistungsorientierung im öffentlichen Dienst wurde durch das Neue Steuerungsmodell vorangebracht. Eine zentrale Rolle für die erfolgreiche Modernisierung des öffentlichen Dienstes wurde den Mitarbeitern zugesprochen. Bei einer Befragung gaben 80 % der Verwaltungschefs an, dass die Motivation ihrer Mitarbeiter hierbei der wichtigste Einflussfaktor sei.<sup>65</sup> Diese Erkenntnis lässt sich auf die Einführung eines Systems zur Leistungsbewertung übertragen. Mitarbeiter, die motiviert sind, arbeiten zufriedener, setzen sich eher für die Organisation ein und sind bereit Verantwortung zu übernehmen.<sup>66</sup> Sind die Beschäftigten nicht motiviert, können die positiven Ziele der Leistungsbewertung ins Negative umschlagen.

Ein Ziel der Leistungsbewertung ist die Steigerung der Motivation der Mitarbeiter. Neben den grundlegenden Motivationstheorien nach Maslow, Herzberg oder McClelland, die hier nicht im Einzelnen beschrieben werden, lassen sich zwei Arten von Motivation unterscheiden. Zum einen die intrinsische Motivation, die im Inneren des Mitarbeiters aufgrund einer Befriedigung seiner Bedürfnisse, die sich wiederum aus seinen Normen und Wertvorstellungen ableiten lassen, entsteht. Zum anderen die extrinsische Motivation, bei der die Motivation durch Lob, Anerkennung, Prämien oder Zulagen von außen herbeigeführt wird.<sup>67</sup> Im Idealfall sollten beide Arten der Motivation angeregt werden. Die intrinsische darf nicht von der extrinsischen überdeckt werden, denn sie ist sehr wertvoll und vor allem

---

<sup>64</sup> Vgl.: Hock, Klaus, S. 18 f.

<sup>65</sup> Vgl.: Bogumil, Jörg, S. 94.

<sup>66</sup> Vgl.: Oppermann-Weber, Ursula, S. 151.

<sup>67</sup> Vgl.: Haßelmann, Uwe/König, Rainer, Führen im Rahmen der Neuen Steuerung, Köln, 1997, S. 122 f.



nachhaltig. Eine Motivation von außen kann dagegen schnell verflogen sein.<sup>68</sup> Die Erkenntnis aus diesen Theorien sollte bei der Einführung eines Systems zur Leistungsbeurteilung ausreichend berücksichtigt werden. Ob allerdings die monetären Anreize ausschlaggebend für eine größere Motivation sind, ist in der Literatur strittig. Für die vorliegende Arbeit lässt sich keine allgemeingültige sondern nur eine Aussage speziell zur Mitarbeiterbefragung der Stadt Süssen, siehe unter Punkt 5.3, machen.

### 3.7 Bewertungsfehler

Bei der Bewertung von Leistungen anderer kommen häufig sogenannte Bewertungsfehler vor, die in Form von Werten, Vorstellungen und Gefühlen in die Bewertung einfließen. Ziel allerdings muss es sein, eine möglichst objektive Beurteilung abzugeben. Diese kann durch Informationen über die Fehler und Schulungen für die Bewerter erreicht werden. Die wichtigsten Bewertungsfehler sollen nachfolgend kurz erläutert werden.

**Halo-Effekt** – stellt den gewichtigsten Effekt dar. Ein Merkmal oder ein besonders hervorstechendes Kriterium überstrahlt alle anderen Merkmale, sodass eine differenzierte Bewertung nicht mehr möglich ist.

**Milde-/Strengeneffekt** – der Bewerter kann zu wohlwollend oder zu streng beurteilen. Dies kann darin liegen, dass er zum Beispiel seine Mitarbeiter nicht verletzen will, er keinen Mut hat Kritik zu äußern oder er bei dem zu Bewertenden ein zu hohes Anspruchsniveau voraussetzt.

**Mitte-Effekt** – hier werden die Mitarbeiter von den Bewertern tendenziell ziemlich gleich bewertet, da sie Konflikten aus dem Weg gehen wollen und Angst haben Leistungen unterschiedlich zu beurteilen.

---

<sup>68</sup> Vgl.: Wolf, Georg/Draf, Dieter: Leiten und Führen in der öffentlichen Verwaltung. Handbuch für die Praxis, 5. überarb. u. erg. Aufl., München/Berlin, 1999, S. 123.

**Erster/letzter Eindruck** – der erste Eindruck spielt für die weitere Bewertung eine große Rolle. Empfindet ein Bewerter einen Mitarbeiter vom ersten Moment unsympathisch, werden seine folgenden Bewertungen eher schlechter ausfallen. Ebenso beim letzten Eindruck. Es kann sein, dass die Leistungen kurz vor der Beurteilung sehr stark in die Bewertung mit einfließen.

**Kontrast-/Ähnlichkeitseffekt** – ist ein Mitarbeiter in seinem Leistungsverhalten dem des Bewerter ähnlich, so fällt seine Beurteilung eher besser für ihn aus. Hat ein Bewerter zuvor eher gute Bewertungen erteilt, weil die Mitarbeiter leistungsstark waren, erscheint ein leistungsschwächerer Mitarbeiter nun besonders schwach und wird zu Unrecht besonders schlecht bewertet.

**Stimmungslagen-Effekt** – die aktuelle Stimmung und Laune des Bewerter fließt in die Bewertung mit ein und fällt dementsprechend aus.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl.: Hock, Klaus, S. 69 f; Breisig, Thomas (2005), S. 187 ff; Lieber, Bernd: Personalführung, in: Jaschinski, Christian (Hrsg.): ...leicht verständlich, Stuttgart, 2007, S. 111 ff.

## 4. Stadtverwaltung Süßen

Süßen ist eine der 9 Städte im Landkreis Göppingen und ist zentral gelegen. In der Stadt leben zurzeit 10.046<sup>70</sup> Einwohner. Die Stadtverwaltung unter Bürgermeister Lützner versteht sich als Dienstleistungsunternehmen und ist sehr kunden- und mitarbeiterorientiert. Die Schaffung eines Bürgerbüros, eine ständig aktualisierte Bürgerinfobroschüre und andere informative Merkblätter sowie die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung sind nur einige wenige Beispiele hierfür.

### 4.1 Städtischer Haushalt

Das Haushaltsvolumen beläuft sich auf insgesamt 27.297.300 Euro. Davon entfallen auf den Verwaltungshaushalt 22.032.300 Euro und auf den Vermögenshaushalt 5.265.000 Euro. Zusätzliche Kreditaufnahmen sind nicht notwendig. Die Personalkosten sind im Vergleich zum Vorjahr mit 3.340.330 Euro auf 3.493.275 Euro gestiegen.

<b>Haushaltsjahr</b> <b>Volumen im</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Gesamthaushalt davon:	23.446.400 €	27.297.300 €
Verwaltungshaushalt	18.341.400 €	22.032.300 €
Vermögenshaushalt	5.105.000 €	5.265.000 €

Tabelle 3: Haushaltsübersicht der Stadt Süßen<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Quelle: siehe Anlage 15, S. LIII.

<sup>71</sup> Quelle: siehe Anlage 16, S. LIV, eigene Darstellung.

## 4.2 Mitarbeiterstruktur

Ein Grund für die gestiegenen Personalkosten liegt darin, dass im Jahre 2008 einige neue Mitarbeiter (überwiegend Reinigungskräfte) dazugekommen sind. Die Reinigungsarbeiten in den Schulen und der Bücherei waren bislang an eine Fremdfirma vergeben. Da sich dies nicht bewährt hat, wurden die Reinigungskräfte von der Stadt eingestellt. Die Personalentwicklung lässt sich unten stehender Tabelle mit dem Stand von September 2008 entnehmen.

<b>Jahr</b> <b>Form</b>	<b><u>2005</u></b>	<b><u>2006</u></b>	<b><u>2007</u></b>	<b><u>2008</u></b>
<b>Beschäftigte</b>	118	116	118	129
<b>Beamte</b>	12	13	14	13
<b>Honorarkräfte</b>	10	10	8	9
<b>Summe</b>	<b>140</b>	<b>139</b>	<b>140</b>	<b>151</b>

Tabelle 4: Personalentwicklung der Stadt Süßen 2005-2008.<sup>72</sup>

## 4.3 Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Die Stadt Süßen gilt in Sachen leistungsorientierte Bezahlung bundesweit als Vorreiter. Man wollte sich hier frühzeitig mit dem Thema leistungsorientierte Bezahlung befassen, da erkannt wurde, dass dies ein komplexes und zugleich sehr wichtiges Thema im öffentlichen Dienst ist, das zu bewältigen war. Die Stadt ist zwar nicht Mitglied im VKA, welches bedeutet, dass der neue Tarifvertrag nicht zwingend für die Stadtverwaltung gilt. Dennoch bezieht sie bei ihren Arbeitsverträgen den TVöD mit ein. Vorteilhaft ist, dass Süßen nicht den ganzen TVöD eins zu eins übernehmen muss, sondern nur die für die Stadt relevanten Regelungen miteinbeziehen kann. Vor dem Hintergrund, dass der neue

<sup>72</sup> Quelle: Personalamt der Stadt Süßen, eigene Darstellung.

Tarifvertrag am 01.10.2005 in Kraft tritt, wollte man rasch handeln und sich frühzeitig informieren.

Der Besuch eines Vortrages zur Mitarbeitermotivation im Juli 2005 war Auslöser für die Vorreiterrolle. In diesem Vortrag wurde einigen Mitarbeitern des Rathauses ein computer-gestütztes Programm vorgestellt, welches von Klaus Kobjoll in seinem Hotel Schindlerhof in Nürnberg zur Steigerung der Mitarbeitermotivation entwickelt wurde und seit 2003 fester Bestandteil des Unternehmens ist. Das Programm trägt den Namen „MAX“. Davon inspiriert ließen Bürgermeister Lützner und sein Team prüfen, ob man dieses System auch für die Stadtverwaltung anpassen könnte, um damit eine Leistungsbewertung, die ab Oktober 2005 tarifvertraglich festgelegt wurde, durchführen zu können. Unabhängig davon wurden in Süßen bereits Anfang 2005 Seminare zur Gesprächsführung von Mitarbeitergesprächen und allgemein zur Teamführung für Amtsleiter aber auch für alle Mitarbeiter angeboten. Dem Trend zu mehr Kommunikation wollte man somit Rechnung tragen, da die Mitarbeiter keine Erfahrungen mit solchen Gesprächen hatten. Vor allem den Führungskräften wollte man dadurch die Angst vor Konfliktsituationen nehmen und sie so gut wie möglich auf die Gesprächssituationen einstimmen. Die Seminare führte eine externe Beraterin durch, die beim ersten Gespräch als eine Art Supervisor teilnahm und bei Bedarf auch bei weiteren Gesprächen zur Verfügung stand. Es war beabsichtigt, den Mitarbeitern mit der Einführung der leistungsorientierten Bezahlung ein gut durchdachtes Gesamtsystem zur Verfügung zu stellen.

#### **4.3.1 Ablauf und Verfahren**

Einen Monat nach dem Vortrag traf man sich mit dem Ansprechpartner Herrn Markus Wiesmann von der Firma Glow & Tingle, die das Programm entwickelt hat. Das Projekt nahm zunehmend Gestalt an und die dafür eigens gebildete MAX-Arbeitsgruppe konnte sich eine Übertragung dieses Programmes zur Leistungsbewertung auf die eigene Kommune vorstellen. Neben der täglichen Arbeit musste sich die Gruppe mit dem Programm auseinandersetzen. Die bis heute bestehende MAX-Arbeitsgruppe setzt sich aus sieben Mitarbeitern zusammen: dem Hauptamtsleiter, dessen Stellvertreter, dem

Kämmerer, dessen Stellvertreter, ein Mitarbeiter des Bauamtes, ein Vertreter des Personalrats und der MAX-Beauftragten. Positiv war, dass der Personalrat von Anfang an miteinbezogen wurde und dass jedes Amt vertreten war. Ende November 2005 wurden alle Mitarbeiter über die Einführung von MAX als Leistungsbewertungssystem informiert. Der gesamte Personalrat, der Verwaltungsausschuss sowie der Gemeinderat wurden über den jeweiligen Sachstand informiert. Alle Mitarbeiter erhielten nach und nach Schulungen zu MAX, damit sie das Programm kennenlernen konnten und über die Vorgehensweise informiert waren. Ende April 2006 begann die Probephase, an der alle Mitarbeiter des Rathauses teilnahmen. Im Oktober kamen die Mitarbeiter der Bücherei, des Bauhofes und der Musikschule, welche als Eigenbetrieb geführt wird, hinzu. Im März 2007 nahmen mit den Kindergärten, dem Hallenbad und den Schulen alle Mitarbeiter der Stadtverwaltung an MAX teil.

Nachdem man ein Jahr den Echtbetrieb erprobt hat und sich dieser Weg positiv und richtig dargestellt hat, wurde im Gemeinderat beschlossen, eine verbindliche Betriebsvereinbarung abzuschließen. Die Betriebsvereinbarung trat am 01.07.2007 in Kraft.<sup>73</sup> Seitdem herrscht Echtbetrieb mit MAX. Die ersten Jahresmitarbeitergespräche wurden in der Zeit von März bis Juli 2008 geführt. Hierzu gab es nochmals Informationsveranstaltungen.

#### 4.3.2 Bewertung mit Hilfe von MAX

MAX ist das Akronym für **MitarbeiterAktienindeX**. Die Assoziation zur Börse ist dabei gewollt. Es lassen sich einige Gemeinsamkeiten feststellen. So erhält jeder Mitarbeiter an seinem ersten Arbeitstag einen Aktien-Nennwert von 1000 Pixeln. Wie an der Börse kann der jeweilige Kurs steigen oder fallen.<sup>74</sup> Die Neuheit an MAX ist vor allem die **Selbsteinschätzung** der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter analysieren monatlich ihre Stärken und Schwächen mithilfe eines Bewertungsbogens. Es soll vor allem zur Selbsterkenntnis anleiten, da Menschen, die sich selbst reflektieren können, über ein gesundes Selbstver-

---

<sup>73</sup> Die Betriebsvereinbarung ist in Anlage 7, S. XXII zu finden.

<sup>74</sup> Vgl.: Kobjoll, Klaus/Scheiper, Ulrich/Wiesmann, Markus: MAX. Das revolutionäre Motivationskonzept, 2. Aufl., Zürich, 2005, S. 18 f (im Folgenden zitiert als „Kobjoll, Klaus“).

trauen verfügen, wissen, auf welchem Weg sie sich befinden und warum sie diesen beschreiten.<sup>75</sup> Der Vorgesetzte prüft den jeweiligen Bewertungsbogen und gibt ebenfalls seine Einschätzung ab. Bei starken Abweichungen kommt es zu einem klärenden Gespräch. MAX wird mittlerweile in über 100 Unternehmen in mehr als acht Ländern angewandt. Auf kommunaler Ebene war Süßen der erste Anwender. Mittlerweile wenden auch die Stadt Salem und die Gemeinde Weissach MAX zur Leistungsbewertung an. Das kommunale Interesse an MAX ist groß. Die Stadt Süßen hat bereits 140 Anfragen von Gemeinden und Landratsämtern bezüglich MAX erhalten. Allerdings ist vielen Gemeinden der Aufwand für die Implementierung des Systems zu groß. MAX wurde speziell für die Stadtverwaltung Süßen verändert und angepasst. Im Folgenden wird lediglich dieses System erläutert, da sich der Fokus der Arbeit auf Süßen richtet. Der Schindlerhof ist ein wirtschaftliches Unternehmen und verfolgt ökonomische Ziele. Es wäre nicht sinnvoll, einen Vergleich zwischen den beiden unterschiedlichen Organisationen herzustellen.

#### **4.3.2.1 Bewertungsverfahren**

In Süßen entschied man sich generell für die systematische Leistungsbewertung in Form einer Leistungszulage und man ist laut der MAX-Beauftragten für das System, "[...] sehr schnell von der Zielvereinbarung weggekommen"<sup>76</sup>, denn Ziele können sich innerhalb eines Jahres ändern, insbesondere, wenn der Gemeinderat seine Vorgaben abändert<sup>77</sup>. Außerdem können Zielvereinbarungen unterschiedlicher Mitarbeiter nicht miteinander verglichen werden. Laut der Betriebsvereinbarung bedeutet die leistungsorientierte Bezahlung eine intensivere Führungsverantwortung, es erfordert ständigen Kontakt und wechselseitige Aussprache zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, es fördert die Kooperation zwischen beiden. In den Mitarbeitergesprächen hilft der Vorgesetzte dem Mitarbeiter bei der Verbesserung seiner Leistungen bzw. seines Verhaltens. Zudem sollen Fähigkeiten des Mitarbeiters erkannt und gefördert werden. Der Mitarbeiter erhält gezielte

---

<sup>75</sup> Vgl.: Kobjoll, Klaus, S. 91.

<sup>76</sup> Schlüter, Stefanie, siehe Anlage 18, S. LVII.

<sup>77</sup> Vgl.: Schlüter, Stefanie, siehe Anlage 18, S. LVII.

Informationen darüber und erfährt, ob er die an ihn gestellten Anforderungen erfüllt. Er erhält ein realistisches Selbstbild, was helfen kann, sich besser einzuschätzen.

Am System mit MAX nehmen alle Mitarbeiter teil, auch Beamte. Dadurch ist man auf eine eventuelle Leistungsbewertung der Beamten vorbereitet. Zudem ist es im Sinne der Gleichbehandlung unerlässlich, Beamte davon nicht auszunehmen. Selbstverständlich können die Beamten keine Leistungszulage erhalten, da das Leistungsbudget momentan nur für Beschäftigte ausgewiesen ist. Am System nehmen die geringfügig Beschäftigten sowie die Beschäftigten, die weniger als sechs Wochenstunden arbeiten, nicht teil.

Alle Mitarbeiter haben eigene Zugangsdaten, mit denen sie sich in MAX einloggen können.<sup>78</sup> Jeder Mitarbeiter beurteilt seine eigenen Leistungen seit der Anstellung bzw. seit dem letzten Bewertungszeitraum am Ende eines Monats für den laufenden Monat selbst. Der Vorgesetzte bzw. der Beurteiler des Mitarbeiters bestätigt oder korrigiert den vom Mitarbeiter am PC ausgefüllten Bewertungsbogen<sup>79</sup> innerhalb der ersten acht Anwesenheitstage im Folgemonat. Eine Abänderung ist vom Programm her aber nur möglich, wenn der Vorgesetzte eine Begründung beifügt. Diese erfolgt ebenfalls mittels dem Programm am PC. Der Vorgesetzte erhält den Bogen des Mitarbeiters in MAX wie eine Art Vorschlag, über den er entscheiden muss, ob dieser verbessert bzw. verschlechtert werden muss oder ob er so in Ordnung ist. Der korrigierte oder bestätigte Bogen erscheint dann wieder beim jeweiligen Mitarbeiter, wenn er sich in MAX einloggt. Er sieht sofort, dass der Vorgesetzte eine Bewertung vorgenommen hat, und sieht ebenfalls die Korrekturen sowie die dazu gehörige Begründung. Kommt es zu Unstimmigkeiten bei der Leistungseinschätzung, findet ein Vieraugengespräch (sogenanntes Abstimmungsgespräch) statt. Der Mitarbeiter kann nach der Korrektur seines Bogens das Gespräch mit dem Vorgesetzten suchen. Ziel des Gesprächs ist, sich auf eine konkrete Bewertung zu einigen. Die jeweiligen Standpunkte sollten sachlich begründet werden. Wichtig ist es herauszufinden, ob eine Änderung der Rahmenbedingungen oder das Abstellen von Fehlerquellen möglich ist. Ebenfalls im Vordergrund sollte die Förderung und weitere Entwicklung des Mitarbeiters stehen. Können sich Vorgesetzter und Mitarbeiter trotz Abstimmungsgespräch nicht

---

<sup>78</sup> Ein Muster der Login-Seite von MAX ist in Anlage 8, S. XXVIII dargestellt.

<sup>79</sup> Ein Musterbewertungsbogen von MAX findet sich in Anlage 9, S. XXIX.



einigen, kann der Mitarbeiter innerhalb eines Monats nach der Bewertung Einspruch einlegen. Über den Einspruch entscheidet eine Schiedskommission, die aus dem nächsthöheren Vorgesetzten, dem Personalleiter und einem Mitglied des Personalrats besteht, mit einfacher Mehrheit.<sup>80</sup> „Dies war bisher aber noch nicht notwendig“<sup>81</sup>, so Bürgermeister Lützner.

Von großer Wichtigkeit bei der Einführung von MAX ist, einen MAX-Beauftragten zu bestellen, der die höchste hierarchische Stufe der Software darstellt.<sup>82</sup> Der Beauftragte soll die organisatorischen Abläufe überwachen und Ansprechpartner für Anregungen und Kritik sein. Der MAX-Beauftragte wird einvernehmlich durch den Arbeitgeber und den Personalrat bestellt. Zu seinen Rechten und Pflichten zählen das Anlegen und Pflegen der MAX-Stammdaten sowie der Zugriff auf alle Daten und Bewertungen aller MAX-Teilnehmer. Er muss kontrollieren, ob die Bewertungen der Mitarbeiter und der Vorgesetzten im vorgegebenen Zeitrahmen erfolgen. Bei Versäumnissen hat er die betreffenden Personen daran zu erinnern. Weiter überprüft er, wie „gleich-gerecht“ die Bewertungen sind und informiert bei Abweichungen den Vorgesetzten. Der MAX-Beauftragte macht den Arbeitgeber und den Personalrat auf Neuerungen, Fehler oder Verbesserungsmöglichkeiten aufmerksam und steht für Auskünfte zur Verfügung. Wichtig ist natürlich, dass er die einzelnen Bewertungen niemandem weitergibt, der nicht dazu berechtigt ist. Es muss also ein großes Vertrauensverhältnis zwischen ihm und dem Arbeitgeber bzw. dem Personalrat herrschen. Ohne dieses Vertrauen würden die Mitarbeiter das System nicht annehmen und auch nie akzeptieren.

Der Personalrat hat nur mit Zustimmung des jeweiligen Mitarbeiters ein Recht auf Einsichtnahme in die Bewertung. Dies ist nur möglich im Rahmen der Wahrnehmung der betriebsverfassungsrechtlichen Rechte des Personalrats. Es sollte sich hierbei aber im Regelfall um Stichproben handeln.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> Vgl.: Betriebsvereinbarung, siehe Anlage 7, S. XXII.

<sup>81</sup> Schlüter, Stefanie, siehe Anlage 18, S. LVII.

<sup>82</sup> Vgl.: Kobjoll, Klaus, S. 84.

<sup>83</sup> Vgl.: Betriebsvereinbarung, siehe Anlage 7, S. XXII.

#### 4.3.2.2 Bewertungskriterien

Sehr viel Zeit hat die MAX-Arbeitsgruppe damit verbracht zu definieren, was gute Leistung ist. Schwierig und aufwändig war die Festlegung der einzelnen Bewertungskriterien sowie deren Definition. Auch über die Anzahl und die Skala der Leistungsstufen musste diskutiert werden. In Süßen wollte man Kriterien bilden, die auf alle Mitarbeiter angewandt werden können und gleichermaßen zutreffen. Dies war eine der kniffligsten Aufgaben bei der Einführung von MAX.

Anhand der folgenden Kriterien müssen sich die Mitarbeiter **jeden Monat** bewerten:

Leistungsbereitschaft, Arbeitsqualität, Freundlichkeit, Teamfähigkeit, Pünktlichkeit, Eigenorganisation, Eigenmotivation, Kostenbewusstsein, Fort- und Weiterbildung sowie Ideen (abgegeben oder umgesetzte Idee abgegeben).

Diese Kriterien sind untergliedert in vier, fünf oder sechs Stufen. Die Skala reicht von *stets hoch*, *überwiegend hoch*, *ausgeprägt*, *wenig ausgeprägt*, *kaum ausgeprägt* bis *nicht ausgeprägt* bzw. von *hoch*, *vorhanden*, *gering* bis *sehr gering* beim Kriterium Kostenbewusstsein. Beim Merkmal Pünktlichkeit lautet die Skala *stets*, *in der Regel*, *eher nicht*, *selten*.

**Je Quartal** (im März, Juni, September und Dezember) kommen weitere Kriterien hinzu. Sie lauten wie folgt:

Fort- und Weiterbildung, Informations- und Kommunikationsverhalten, Auffassungsgabe, Selbstständigkeit, Flexibilität, Zuverlässigkeit und Belastung.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> Alle Kriterien sowie deren Definition sind in Anlage 3, S. XIII dargestellt.

Die Aufteilung der Stufen erfolgt hier nach unten stehender Skala:

Stufen	Darstellung
1.	■
2.	■ ■
3. normal	■ ■ ■
4.	■ ■ ■ ■
5.	■ ■ ■ ■ ■
6.	■ ■ ■ ■ ■ ■
7.	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
8.	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
9.	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
10. super-gut	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

Abbildung 5: Stufeneinteilung bei Quartalskriterien<sup>85</sup>

**Pro Jahr** gibt es noch ein zusätzliches Kriterium: Jubiläum. Mitarbeiter, die seit fünf Jahren in Süßen arbeiten oder Mitarbeiter, die schon 10, 15, 20, usw. Jahre dort beschäftigt sind, erhalten einmalig einen Bonus.

Im Schindlerhof kommen auch andere Kriterien zum Tragen wie beispielsweise der BMI (Body-Mass-Index) oder das Rauchen. Für Raucher gibt es einen Abzug von zwei Pixeln und für einen BMI zwischen 19 und 26 gibt es zwei Pixel Zugewinn.<sup>86</sup> In Süßen wurden diese Kriterien kontrovers diskutiert, fanden jedoch keine Mehrheit, um sie durchzusetzen. Es ist fraglich, ob der BMI oder das Rauchen wirklich in einer Kausalität zur Leistungserbringung steht.

#### 4.3.2.3 Auszahlung des Leistungsentgelts

Alle Mitarbeiter erhalten jedes Jahr einen Stand von 1000 Pixeln, sodass man jedes Jahr sozusagen neu anfangen kann. Den oben genannten Kriterien und Stufen sind jeweils Punkte hinterlegt, die den Punktestand steigen oder fallen lassen. In der Arbeitsgruppe

<sup>85</sup> Quelle: siehe Anlage 3, S. XIII.

<sup>86</sup> Vgl.: Kobjoll, Klaus, S. 64 ff.

wurde festgelegt, welche Kriterien stärker gewichtet werden und welche Stufe jedes Kriteriums welche Anzahl an Punkten darstellt. Es gibt beispielsweise auch Zusatzpunkte, wenn man sich fort- oder weiterbildet oder wenn man eine Idee abgibt. Die einzelnen Mitarbeiter sehen ihren Kurs, wenn sie sich in MAX einloggen. Dieser Kurs heißt PIX (Player-Index) und wird wie ein Aktienkurs auf der Startseite von MAX dargestellt.<sup>87</sup> Der TIX (Team-Index) sowie der CIX (Community-Index) haben in Süßen keinerlei Bedeutung oder Aussagekraft. Man will hier kein Konkurrenzdenken entstehen lassen. Systembedingt können diese Schaubilder nicht von der Startseite entfernt werden.

Für die Berechnung des Leistungsentgelts müssen Arbeitgeber und Personalrat einmal jährlich entscheiden, in welcher Höhe der Leistungsentgelttopf zur Verfügung steht. Der TVöD soll hier als Orientierungshilfe dienen. Im Jahr 2008 sind 24.000 Euro ausgeschüttet worden.<sup>88</sup> Die monatlichen Bewertungen mit den jeweiligen Punktwerten ergeben eine Rangfolge unter den Mitarbeitern. Jeder Mitarbeiter kennt seinen Rangplatz, weiß aber nicht wer vor oder hinter ihm platziert ist. Auch hier will man personifiziertem Konkurrenzdenken entgegenwirken. Eine Leistungszulage erhalten nur die in aufsteigender Rangfolge zuerst platzierten 60 % der Mitarbeiter. Fällt ein Mitarbeiter am Jahresende unter diese Gruppe, so erhält er im Folgejahr monatlich für die Dauer von sechs Monaten (April bis September) die für ihn berechnete Leistungszulage. Die Leistungszulage ist stets widerruflich. Die Zulage endet, wenn sich die Gehaltszahlungen beispielsweise wegen Kündigung, Erziehungsurlaub oder Rente verändern.<sup>89</sup> In die Berechnung der Leistungszulage fließt zunächst ein Faktor, der sich nach dem Rangplatz orientiert, mit ein. Des Weiteren werden der Arbeitszeitanteil und die Entgeltgruppe berücksichtigt.<sup>90</sup>

---

<sup>87</sup> Ein Muster der MAX-Startseite ist in Anlage 10, S. XXXV zu finden.

<sup>88</sup> Vgl.: Nonnenmacher, Klaus, siehe Anlage 19, S. LVIII.

<sup>89</sup> Vgl.: Betriebsvereinbarung, siehe Anlage 7, S. XXII.

<sup>90</sup> Ein Berechnungsbeispiel ist in Anlage 11, S. XXXVII dargestellt.

#### 4.4 Jahresmitarbeitergespräch

Im Januar oder Februar hat ein Jahresmitarbeitergespräch zwischen Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten stattzufinden. Dieses ist als Ergänzung zu MAX zu sehen, denn die Vorbereitung auf das Gespräch erfolgt auf Basis der MAX-Bewertungen und eines Vorbereitungsbogens<sup>91</sup>, der von den Teilnehmern circa eine Woche vor dem Termin durchgearbeitet werden sollte. Verantwortung für die Durchführung des Gesprächs hat der Vorgesetzte. Die im Gespräch getroffenen Ergebnisse und Feststellungen werden auf einem Formular<sup>92</sup> schriftlich festgehalten. Die Niederschriften werden im Personalamt aufbewahrt.<sup>93</sup> MAX ist also auch eine Kommunikationsgrundlage, auf der Gespräche aufgebaut werden können. Zudem sorgt MAX für regelmäßigen Gesprächsstoff, da man sich mehr Gedanken über sich und seine Arbeit macht. Die Vorgesetzten müssen sich dadurch verstärkt mit ihren Mitarbeitern auseinandersetzen. Beide Umstände können sich durchaus positiv auf die Zusammenarbeit auswirken.

### 5. Mitarbeiterbefragung

Die Stadt Süßen hat mit dem System MAX zur Leistungsbewertung als eine der Ersten im Bereich der öffentlichen Verwaltung gehandelt. Wie das Programm allerdings von den Mitarbeitern angenommen und empfunden wird, sollte durch eine Befragung meinerseits erfolgen. Als empirische Methode wurde der Fragebogen gewählt, da bei 126 zu Befragenden der Zeitaufwand für ein persönliches Interview zu groß gewesen wäre. Außerdem ist der Fragebogen gut geeignet, um Ausprägungen von Persönlichkeitsmerkmalen sowie Einstellungen und Zustände der Befragten zu erfassen. Es lassen sich dadurch Aussagen von Individuen und Gruppen miteinander vergleichen.<sup>94</sup> Bei der Er-

---

<sup>91</sup> Der Vorbereitungsbogen ist in Anlage 12, S. XXXIX zu finden.

<sup>92</sup> Das Formular ist in Anlage 13, S. XLV dargestellt.

<sup>93</sup> Vgl.: Betriebsvereinbarung, siehe Anlage 7, S. XXII.

<sup>94</sup> Vgl. ausführlich: Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, 12., durchgesehene Aufl., Berlin, 2008, S. 147 ff (im Folgenden zitiert als „Atteslander, Peter“); Mayer, Horst Otto: Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 4., überarb. u. erweiterte Aufl., München, 2008, S. 28 ff (im Folgenden zitiert als „Mayer, Horst Otto“); Konrad, Klaus: Mündliche und

stellung des Fragebogens wurden die allgemein geltenden Regeln beachtet. Die Form der halb offenen Fragestellungen wurde vermehrt gewählt, damit die Befragenden eigene Ideen, Meinungen oder Verbesserungsvorschläge anbringen konnten.<sup>95</sup> Dadurch sollten wichtige Aspekte für die Übertragbarkeit auf andere öffentliche Verwaltungen gewonnen werden.

## **5.1 Zielsetzung**

Das Ziel dieser Befragung war, herauszufinden, ob MAX von den Mitarbeitern akzeptiert wird, wie es als System der Leistungsbewertung empfunden wird, wie die Mitarbeiter generell zum Thema leistungsorientierte Bezahlung stehen und ob es für das System in Süßen Verbesserungsmöglichkeiten gibt. Eine aufgestellte Hypothese lautete, dass durch die leistungsorientierte Bezahlung ein Motivationsanreiz geschaffen wird. Eine weitere lautete, dass MAX für die Leistungsbewertung eine gute Grundlage schafft. Ein weiteres Ziel war es, festzustellen, ob MAX sich auch für andere Verwaltungen eignet.

## **5.2 Umsetzung**

Die Befragung fand im Zeitraum vom 29.10. bis 14.11.2008 statt. Der Fragebogen<sup>96</sup> und das Anschreiben<sup>97</sup> wurden an alle MAX-Anwender ausgeteilt. Wegen der Übersichtlichkeit wurde der Fragebogen jedem Anwender ausgedruckt. Nach der Befragung erhielten die Mitarbeiter ein Dankschreiben<sup>98</sup> per E-Mail. Außerdem wurde ein Aushang am Schwarzen Brett angebracht.

---

schriftliche Befragung. Ein Lehrbuch, in: Arbinger, Roland/u.a. (Hrsg.): Forschung, Statistik & Methoden Band 4, 5. überarb. Aufl., Landau, 2007, S. 48 ff (im Folgenden zitiert als „Konrad, Klaus“).

<sup>95</sup> Vgl. ausführlich: Atteslander, Peter, S. 136 ff; Kirchhoff, Sabine/Kuhnt, Sonja/Lipp, Peter/u.a.: Der Fragebogen. Datenbasis, Konstruktion und Auswertung, 4., überarb. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 20 ff; Mayer, Horst Otto, S. 90 ff; Konrad, Klaus, S. 50 ff.

<sup>96</sup> Siehe Anlage 4, S. XVI.

<sup>97</sup> Siehe Anlage 5, S. XX.

<sup>98</sup> Siehe Anlage 6, S. XXI.

Die Anonymität wurde zu jedem Zeitpunkt gewährt, da ein extra gekennzeichnetes Schließfach im Rathaus allein für diese Befragung eingerichtet wurde. Dieses war während des Befragungszeitraumes für niemanden zugänglich.

Die Befragung fand als Totalerhebung statt, das heißt es wurden alle MAX-Anwender (Beschäftigte, Beamte und Honorarkräfte) angeschrieben. Hierbei handelte es sich um 126 Mitarbeiter. Davon beantworteten 75 den Fragebogen. Diese hohe Rücklaufquote von fast **60 %** erlaubt es, dass die Ergebnisse als repräsentativ angesehen werden können. Sie lässt auch den Rückschluss zu, dass es den Mitarbeitern wichtig war, ihre Meinung zu dem Thema zu äußern.

Der Fragebogen gliederte sich in statistische Angaben, Fragen zur leistungsorientierten Bezahlung und befasste sich schwerpunktmäßig mit konkreten Fragen zur MAX-Anwendung.

### 5.3 Bewertung der Ergebnisse

Die Auswertung der Befragung erfolgte mit dem Tabellenkalkulationsprogramm Microsoft Excel. Um die nachfolgenden Ergebnisse besser einschätzen zu können, soll vorab ein Überblick zu den einzelnen statistischen Angaben gegeben werden:

#### Frage 1.1

<b>Alter (Jahre)</b>	<b>Anzahl (tatsächl. MAX-Teilnehmer)</b>	<b>Anzahl (Antworten)</b>	<b>Prozent</b>
<35	11	3	27,27%
35-50	76	39	51,32%
>50	39	30	76,92%
keine Angabe	-----	3	-----
Summe	126	75	

**Frage 1.2**

<b>Geschlecht</b>	<b>Anzahl (tatsächl. MAX-Teilnehmer)</b>	<b>Anzahl (Antworten)</b>	<b>Prozent</b>
weiblich	97	56	57,73%
männlich	29	16	55,17%
keine Angabe	-----	3	-----
Summe	126	75	

**Frage 1.3**

<b>Beschäftigungsform</b>	<b>Anzahl (tatsächl. MAX-Teilnehmer)</b>	<b>Anzahl (Antworten)</b>	<b>Prozent</b>
Beschäftigte	114	55	48,25%
Beamte	10	8	80,00%
Honorarkräfte	2	2	100,00%
keine Angabe	-----	10	-----
Summe	126	75	

**Frage 1.4**

<b>Arbeitszeitanteil</b>	<b>Anzahl (tatsächl. MAX-Teilnehmer)</b>	<b>Anzahl (Antworten)</b>	<b>Prozent</b>
weniger als 50 %	42	19	45,24%
50 % und mehr	84	48	57,14%
keine Angabe	-----	8	-----
Summe	126	75	

**Frage 1.5**

<b>MAX-Anwender</b>	<b>Anzahl (tatsächl. MAX-Teilnehmer)</b>	<b>Anzahl (Antworten)</b>	<b>Prozent</b>
Selbstbewerter	110	63	57,27%
Fremd+ Selbstbewerter	16	12	75,00%
keine Angabe	-----	0	-----
Summe	126	75	

Tabelle 5: Befragung, statistische Angaben



In der eigentlichen Auswertung wurde zunächst eine rein prozentuale Verteilung ermittelt. Um nach dieser Auswertung noch aussagekräftigere Ergebnisse zu erlangen, wurde sie bezüglich folgender Kriterien noch weiter untergliedert:

- Alter
- Geschlecht
- Beschäftigungsform
- Arbeitszeitanteil
- Fremd- oder Selbstbewerter (MAX-Anwender)

Aufgrund der vorgegebenen Seitenzahl der Arbeit und einer besseren Übersichtlichkeit, werden nachfolgend nur die Ergebnisse näher erläutert bzw. grafisch dargestellt, die nach dem jeweiligen Kriterium als besonders markant auffielen. Die Gesamtauswertung darf aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht veröffentlicht werden.

### 5.3.1 Auswertung nach der prozentualen Verteilung

**Frage 2.1:** Wie bewerten Sie generell die leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst?

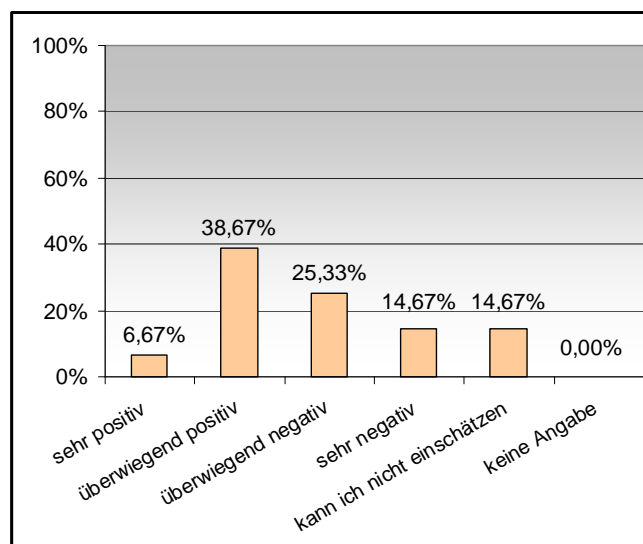


Abbildung 6: Bewertung der leistungsorientierten Bezahlung

Mit dieser Frage sollte die Meinung zur leistungsorientierten Bezahlung generell untersucht werden. Bei der Auswertung zeigte sich aber, vor allem durch die schriftlichen Anmerkungen der Befragten, dass die Frage fast ausschließlich auf MAX bezogen wurde. Somit konnte die Frage nicht wie gewollt generalisiert werden. Durch die halb offen gestellte Frage konnten die Mitarbeiter hier zu ihrer Beurteilung jeweils Gründe nennen. Zu einem positiven Urteil kommen die Mitarbeiter, weil ihrer Meinung nach erstmals persönliches Engagement und bessere Leistungen belohnt werden. Als negative Gründe führen sie an, dass MAX großen Leistungsdruck auslöse, zu zeitintensiv wäre, dass es zu Neid, Missgunst kommen und das Betriebsklima leiden würde. Ein möglicher Schluss daraus wäre, dass die Mitarbeiter in Süßen nur MAX als System zur leistungsorientierten Bezahlung kennen sowie keine Vergleichsmöglichkeiten haben und ihnen daher keine generelle Aussage möglich war.

Bei der Beantwortung der Frage zeigte sich eine deutliche Polarisierung. 45,35 % der Befragten sehen die leistungsorientierte Bezahlung als positiv an. Auf der anderen Seite aber waren 40 % negativ dazu eingestellt. Die Untersuchung dieser hohen negativen Einstellung ergab folgende Ergebnisse:

Eine Vermutung war, dass die negative Einstellung daran liegt, dass bisher 60 % der Mitarbeiter eine Zulage erhalten und diese Zahl verringert werden soll. Die Auswertung der darauf abzielenden **Frage 3** erbrachte jedoch ein anderes Ergebnis. Über die Hälfte der Mitarbeiter (50,67 %) waren mit der 60 %-igen Zulagenverteilung einverstanden oder wünschten sogar einen noch höheren Prozentsatz (26,67 %). Offensichtlich nehmen die Mitarbeiter in Kauf, dass der auszubezahlende Betrag für die einzelnen Mitarbeiter dadurch sinkt.

Auch die Annahme, MAX verändere das Betriebsklima negativ, konnte durch Auswertung der **Frage 6** entkräftet werden. 64 % gaben nämlich an, sie spüren keine Veränderung des Betriebsklimas.

Der **Fragekomplex 9** befasste sich mit der Veränderung des Verhältnisses zwischen den Mitarbeitern und ihren Bewertern bzw. ihren Kollegen sowie zwischen Bewertern und ihren Mitarbeitern. Auch hier war folgender Ansatz, MAX verändere das jeweilige Verhältnis negativ. Bei allen drei Fragekonstellationen war jedoch die überwiegende Mehrheit der Meinung, keine Veränderung im jeweiligen Verhältnis zu spüren. Beim Verhältnis der Bewerber zu ihren Mitarbeitern ist sogar eine Verbesserung konstatiert worden.

Eine weitere Vermutung lautete, dass die Anwendung von MAX 15 Minuten und länger Zeit in Anspruch nimmt. Dazu wurde gefragt (**Frage 4.4**), wie viel Zeit die Mitarbeiter durchschnittlich für ihre eigene Bewertung benötigen. Hier gaben 78,67 % an, weniger als zehn Minuten zu benötigen. Es zeigte sich, lediglich 2,67 % brauchen 15 Minuten und länger. Somit ergab sich kein Zusammenhang zwischen der negativen Einstellung zur leistungsorientierten Bezahlung und dem Zeitaufwand für eine Bewertung. Die Bewerber wurden hierzu separat befragt. Aber auch sie benötigen überwiegend (50 %) weniger als zehn Minuten für eine Fremdbewertung.

Zuletzt wurde vermutet, dass die Häufigkeit der Anwendung von MAX (**Frage 4.3**) eine negative Einstellung hervorruft. Bei dieser Frage sollten die Befragten ihren gewünschten Zeitabstand angeben. Hier zeigte sich deutlich, dass die Mehrheit der Mitarbeiter (53,33 %) die einmonatige Bewertung als zu häufig ansieht. Die Mitarbeiter, die einen Zeitabstand genannt haben, wünschen sich zu 65 % MAX nur noch alle zwei bis drei Monate anzuwenden. Die Restlichen wünschen sich überdies einen noch längeren Zeitraum (halbjährlich bis jährlich), wodurch eine eindeutige Kausalität zu oben genannter Vermutung nachgewiesen werden kann.

**Frage 2.2:** Ist für Sie die leistungsorientierte Bezahlung ein Motivationsanreiz?

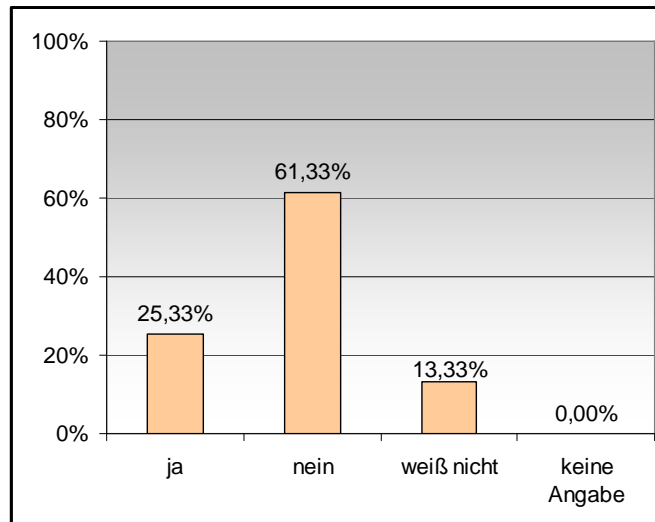


Abbildung 7: Leistungsorientierte Bezahlung als Motivationsanreiz

In der Literatur findet sich die These, die leistungsorientierte Bezahlung sei ein Motivationsanreiz. Daher wurde diese auch bei der Befragung aufgestellt. Sie trifft in Süßen allerdings nicht zu. 61,33 % der Mitarbeiter empfinden die leistungsorientierte Bezahlung nicht als Motivationsanreiz. Lediglich ein Viertel fühlt sich dadurch motiviert. Zur Begründung ihrer Antwort gaben einige Mitarbeiter an, sie seien auch schon vor der Einführung der Leistungsbewertung motiviert gewesen. Die Mitarbeiter machen also ihre Leistungserbringung nicht allein von monetären Anreizen abhängig.

**Frage 13:** Wenn Sie sich heute für ein System zur Leistungsbewertung im Sinne des TVöD entscheiden müssten, welches würden Sie wählen?

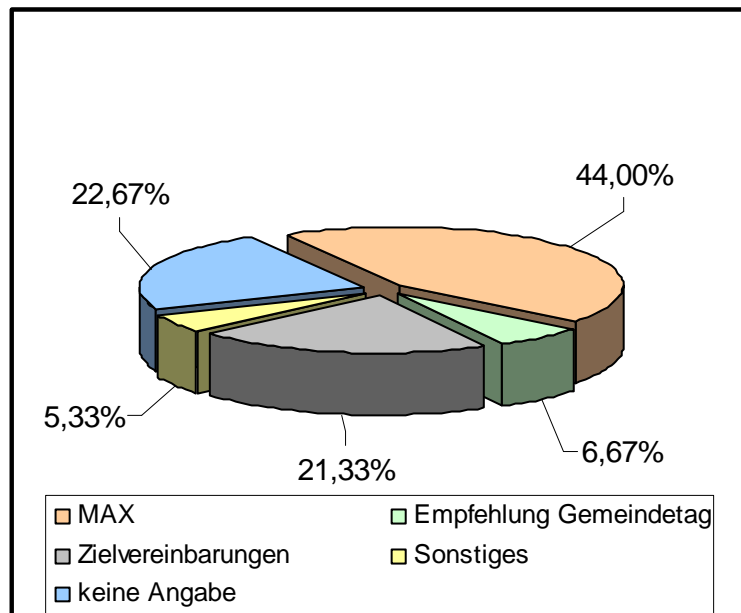


Abbildung 8: Favorisierung eines Systems zur Leistungsbewertung

Es ist deutlich zu erkennen, dass die eindeutige Mehrheit MAX als System zur Leistungsbewertung wählen würde. Dieses Ergebnis stellt für die Stadtverwaltung Süßen eine überaus positive Rückmeldung dar und bestätigt, dass sie mit dem System offenbar auf dem richtigen Weg ist. Auffallend ist die hohe Anzahl derer, die keine Angabe bei dieser Frage gemacht haben. Dies sind vermutlich diejenigen, die Leistungsbewertungen generell ablehnen und sich daher überhaupt kein System vorstellen können. Nicht zu vernachlässigen sind auch die 21,33 %, die sich für Zielvereinbarungen entscheiden würden. Grund dafür könnte sein, dass Zielvereinbarungen für die Mitarbeiter greifbarer sowie zukunftsorientierter sind und sie sich unter den vereinbarten Zielen konkret etwas vorstellen können.

Durch MAX sollen die Mitarbeiter lernen, selbstkritischer zu werden. In **Frage 5** wurde ermittelt, ob sich die Befragten durch MAX auch in persönlichen Bereichen häufiger hinterfragen würden. Das Ergebnis fiel hier mit 70,67 % für „nein“ sehr deutlich aus. Lediglich bei 13,33 % entstand eine Kongruenz zwischen MAX im Arbeits- und Privatleben.

Eine der Besonderheiten von MAX ist die Selbst- vor der Fremdbewertung. Wichtig war es herauszufinden, wie die Mitarbeiter das Zusammenspiel von Selbst- und Fremdbewertung empfinden (**Frage 11**). Auch hier kann MAX punkten, denn 62,67 % empfinden dieses Zusammenspiel als positiv. Nur 8 % möchten eine reine Fremdbewertung. 21,33 % lehnen beides ab. Dies könnte bedeuten, dass die Selbstbewertung als Instrument zur Mitarbeiterführung /-beurteilung gut geeignet ist.

Auch die Frage nach dem Empfinden des Jahresmitarbeitergesprächs als Ergänzung zu MAX (**Frage 10**) sehen 70,67 % der Mitarbeiter positiv. Dies deutet darauf hin, dass MAX in Verbindung mit dem Vorbereitungsbogen eine gute Basis für eine erfolgreiche Kommunikation im Jahresmitarbeitergespräch darstellt.

Eine wichtige Frage in Bezug auf eine erfolgreiche Einführung solch eines Systems war die Frage nach dem Erhalt ausreichender Informationen (**Frage 8**). Die überwiegende Mehrheit der Befragten (89,33 %) gab an, ausreichend Informationen vor der Einführung erhalten zu haben. Es ist also unerlässlich, die Mitarbeiter bei Neuerungen frühzeitig und allumfassend zu informieren. Die hohe Zustimmung zu MAX zeigt, dass die Stadtverwaltung Süßen mit ihrer Informationspolitik richtig gelegen hat.

Trotz der hohen Zustimmung zu MAX, meinen 62,67 % der Befragten, dass MAX keine (sach-)gerechte Verteilung der Leistungszulage ermöglicht (**Frage 12**). Lediglich 13,33 % bejahten die Frage. Dieser Unmut entsteht nach den schriftlichen Zitaten der Befragten daher, dass zum Beispiel eine Reinigungskraft genau gleich bewertet wird wie eine höherwertige Tätigkeit. In Süßen wollte man bewusst Kriterien schaffen, anhand derer sich alle Mitarbeiter bewerten lassen, um auch Vergleiche ziehen zu können. Ebenfalls für Missgunst sorgt der Umstand der Koppelung der Leistungszulage an die verschiedenen Lohngruppen. In Süßen wurde versucht, durch diese Koppelung eine gerechte Verteilung vorzunehmen. Vermutlich lässt sich aber nie ein Berechnungssystem finden, dem alle Mitarbeiter zustimmen können.

### 5.3.2 Auswertung nach dem Alter

Bei der Auswertung nach dem Alter konnte festgestellt werden, dass wider Erwarten 76,92 % der über 50-Jährigen und nur 27,27 % der unter 35-Jährigen an der Befragung teilnahmen. Erwartet wurde eher ein umgekehrtes Ergebnis. Den über 50-Jährigen war es also wichtig, sich zu den Neuerungen zu äußern und sie nutzten diese Möglichkeit. Bei **Frage 2.1** zur Einstellung gegenüber der leistungsorientierten Bezahlung konnte ein ähnliches Ergebnis manifestiert werden. Auch hier war überraschend, dass 60 % der über 50-Jährigen die leistungsorientierte Bezahlung positiv empfinden. Oftmals heißt es, die älteren Mitarbeiter würden sich Neuerungen gegenüber sperren und diese nicht annehmen. In Süßen kann diese Meinung deutlich widerlegt werden. Bei den 35- bis 50-Jährigen war mit 46,15 % eher eine negative Einstellung zu erkennen. Trotzdem sind 35,9 % dieser Altersgruppe positiv gestimmt. Hier müsste demnach noch für mehr Akzeptanz geworben werden. Zu den unter 35-Jährigen lässt sich keine allgemeingültige Aussage machen, da von elf MAX-Teilnehmern nur drei an der Befragung teilnahmen und alle unterschiedlich antworteten.

### 5.3.3 Auswertung nach dem Geschlecht

Ebenfalls zu **Frage 2.1** konnten folgende Ergebnisse festgestellt werden: Männer sind mit 68,75 % der leistungsorientierten Bezahlung gegenüber deutlich positiv eingestellt. Nur 25 % gaben ein negatives Urteil ab. Bei den Frauen ist keine eindeutige Tendenz erkennbar. 44,64 % äußerten sich negativ dazu und 39,29 % finden die leistungsorientierte Bezahlung positiv. Der Grund hierfür könnte darin liegen, dass Männer möglicherweise weniger Probleme haben in Wettbewerb mit anderen zu treten und sich eher anhand von Leistungen messen wollen, auch ohne Gegenwert dafür.

**Frage 4.3:** Wie empfinden Sie die Häufigkeit der Anwendung von MAX?

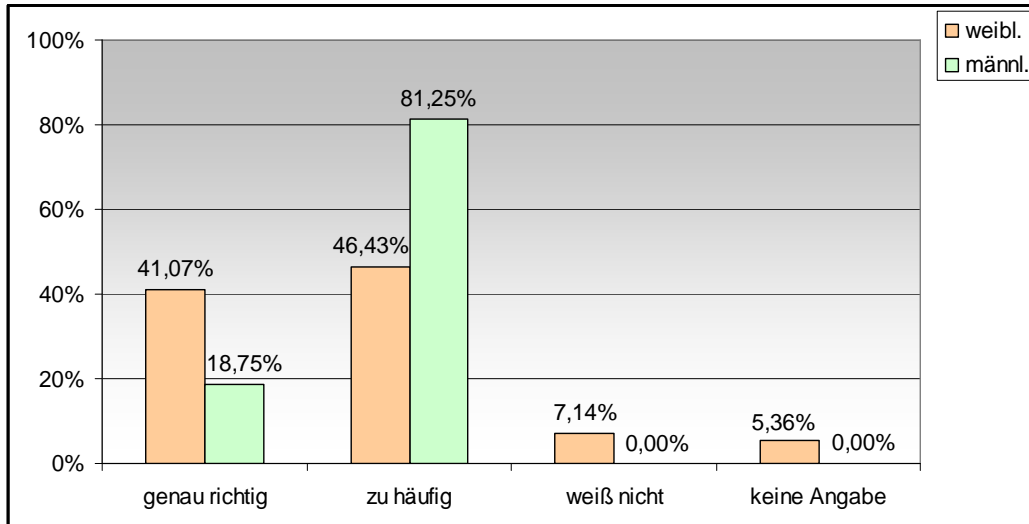


Abbildung 9: Häufigkeit von MAX bezüglich des Geschlechts

Bei dieser Frage zeigte sich, dass die Anwendung von MAX vor allem den Männern mit 81,25 % zu häufig ist. Bei den Frauen dagegen ist das Ergebnis fast ausgeglichen. 41,07 % halten die Häufigkeit für genau richtig und 46,43 % empfinden sie als zu häufig. Dies könnte daran liegen, dass mehr Männer Fremdbewerter sind und sie dadurch Bewertungen für ihr ganzes Team abgeben müssen, was wesentlich mehr Zeit beansprucht als eine Selbstbewertung abzugeben.

#### 5.3.4 Auswertung nach der Beschäftigungsform

Herausragend bei der Auswertung war, dass 80 % der Beamten in Süßen an der Befragung teilnahmen. Offensichtlich ist ihnen wichtig, ihre Meinung zu dem Thema zu äußern. Im Hinblick auf die Beschäftigungsform gibt es zwischen Beamten und Beschäftigten in Bezug auf **Frage 2.1** keine großen Unterschiede. Beide Gruppen empfinden die leistungsorientierte Bezahlung in der Mehrheit positiv. Bei den Beschäftigten fällt das Ergebnis allerdings nicht so eindeutig aus wie bei den Beamten, denn 43,63 % der Beschäftigten gaben ein positives und 38,19 % ein negatives Urteil ab. Beamte, für die die



Teilnahme an der Leistungsbewertung noch nicht gesetzlich verankert ist, sehen die leistungsorientierte Bezahlung zu 87,5 % positiv. Daraus könnte man schließen, dass die Beamten möglichst bald auch finanziell davon profitieren wollen. Die zwei an MAX teilnehmenden Honorarkräfte haben beide eine negative Einstellung diesbezüglich. Mit zwei Antworten können allerdings keine verallgemeinernden Aussagen getroffen werden.

**Frage 3:** Bisher erhalten 60 % der Mitarbeiter eine Zulage. Würden Sie das verändern?

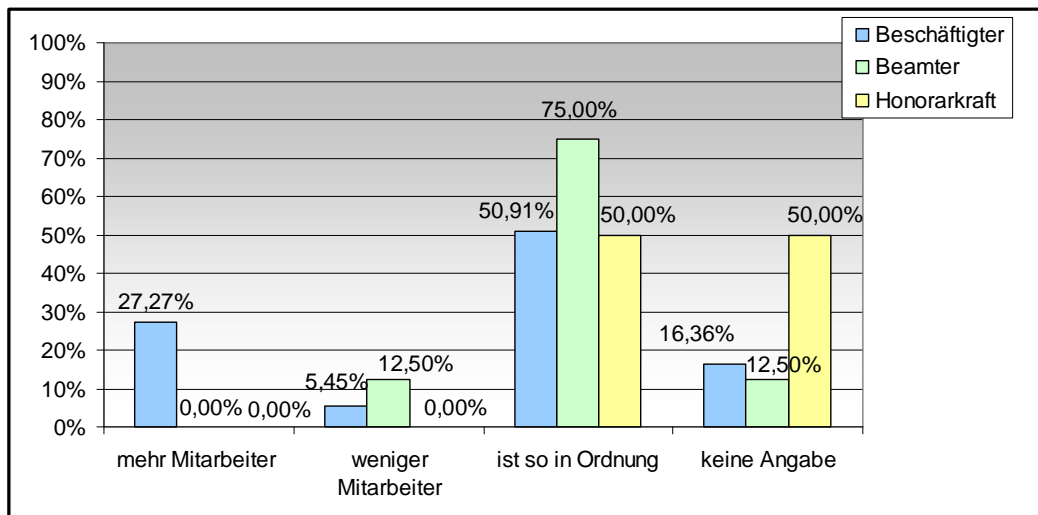


Abbildung 10: Höhe der Zulage bezüglich der Beschäftigungsform

Bei der Auswertung oben genannter Frage in Bezug auf die Beschäftigungsform war zu sehen, dass 75 % der Beamten die 60 %-ige Zulagenhöhe in Ordnung finden. 12,5 % würden eher weniger Beschäftigten eine Zulage gewähren, sodass sich der Auszahlungsbetrag je Empfänger erhöhen würde. Die Mehrheit der Beschäftigten empfinden die 60 %-ige Zulagenhöhe zwar auch in Ordnung, allerdings tendieren hier 27,27 % zu einer Erhöhung des Prozentsatzes, was den Auszahlungsbetrag senken würde. Dies könnte daran liegen, dass einige Beschäftigte ihrer Meinung nach verstärktes Konkurrenzdenken empfinden und sie daher lieber mehr Mitarbeitern eine Zulage zukommen lassen würden, um dem vorzubeugen. Die Beamten können dies noch nicht einschätzen, da sie noch keine Zulage erhalten können.

### 5.3.5 Auswertung nach dem Arbeitszeitanteil

Beim Kriterium Arbeitszeitanteil entstand zu **Frage 2.1** folgendes Bild: Die Teilzeitkräfte lehnen die leistungsorientierte Bezahlung mit insgesamt 47,37 % ab. Positiv gestimmt sind hier lediglich 26,32 %. Dagegen befürworten die Vollzeitkräfte die Einführung mit 52,09 %. Ablehnend äußerten sich hier 35,42 %. Vermutlich fühlen sich Teilzeitkräfte ungerecht behandelt, da sie nicht so oft präsent sind, um ihre Leistungen zeigen zu können. Auch besteht bei ihnen seltener die Möglichkeit von ihrem Vorgesetzten bei der Arbeit „beobachtet“ zu werden. Ein weiterer Grund für die ablehnende Haltung könnte sein, dass bei der Berechnung der Zulage der Arbeitszeitanteil mit eingerechnet wird. Die Zulage verringert sich deshalb entsprechend bei Teilzeitkräften.

**Frage 13:** Wenn Sie sich heute für ein System zur Leistungsbewertung im Sinne des TVöD entscheiden müssten, welches würden Sie wählen?

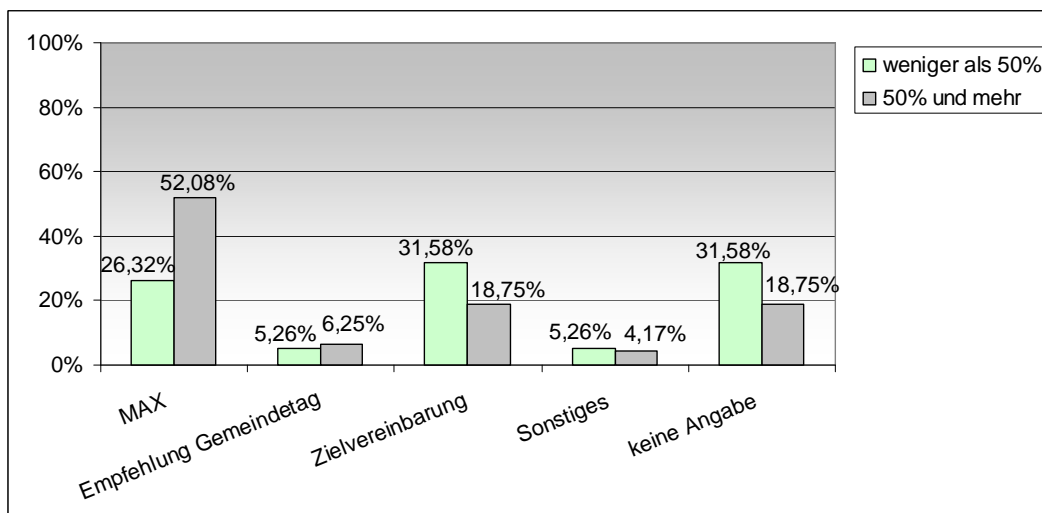


Abbildung 11: System zur Leistungsbewertung in Bezug auf den Arbeitszeitanteil

Vollzeitkräfte scheinen mit 52,08 % mehr von MAX überzeugt zu sein als Teilzeitkräfte. Sie entscheiden sich eher für Zielvereinbarungen (31,58 %). MAX wird von ihnen nur zu 25,32 % gewählt. Bei Frage 2.1 waren die Teilzeitkräfte überwiegend negativ zur Leistungsbewertung eingestellt. Es liegt nahe, dass dies der Grund für den hohen Anteil der Antwort

„keine Angabe“ ist, da sie vermutlich überhaupt keine Bewertung möchten. Teilzeitkräfte können sich nicht eindeutig für ein System entscheiden. Dies mag daran liegen, dass ihnen das Leistungsentgelt nur anteilig zusteht.

### **5.3.6 Auswertung nach Fremd- /Selbstbewertern**

Interessant ist auch ein Vergleich zwischen Selbstbewertern und Fremdbewertern in Bezug auf **Frage 2.1**. Positiv zum Thema leistungsorientierte Bezahlung eingestellt sind 75 % der Fremdbewerter. Als negativ empfinden sie nur 25 %. Bei den Mitarbeitern, die nur sich selbst bewerten, stimmten 42,86 % gegen die leistungsorientierte Bezahlung, zugleich sind aber 39,68 % positiv eingestellt.

Die positive Haltung der Vorgesetzten als Fremdbewerter könnte damit zu erklären sein, dass sie sich in Süßen durch MAX jeden Monat Gedanken über ihre Mitarbeiter machen müssen und dadurch auch mehr Kontakt zu ihnen haben. Sie wissen besser über ihr Team Bescheid und können bei Bedarf rasch gegensteuern, was für die Vorgesetzten von Vorteil ist. Die Selbstbewerter sind zweigeteilt, es kommt keine eindeutige Mehrheit zustande.

Wenn man **Frage 4.3** bezüglich der Häufigkeit der Anwendung von MAX nach dem Kriterium der MAX-Anwender auswertet, zeigt sich, dass den Fremdbewertern mit 83,33 % die Anwendung zu häufig ist. Bei den Selbstbewertern ist das Bild eher unausgeglich. 47,62 % ist die Anwendung ebenfalls zu häufig, aber 41,27 % empfinden sie genau richtig. Man merkt hier den Unterschied, ob man monatlich nur die eigene Bewertung abgeben muss oder ob man ein ganzes Team bewerten muss.

## 6. Handlungsempfehlung

Zusammenfassend zur Bewertung der Befragungsergebnisse ist zu sagen, dass MAX von den Mitarbeitern mehrheitlich angenommen wird. Auch die Selbstbewertung empfindet die Mehrheit positiv. Ebenso wurde das Jahresmitarbeitergespräch bestätigt. Die Stadt befindet sich somit auf einem guten Weg mit ihrem Gesamtsystem. Trotzdem können für die Stadtverwaltung, die MAX nun seit eineinhalb Jahren anwendet, nach der Befragung einige Vorschläge zur Optimierung des Systems gemacht werden:

MAX wird jeden Monat durchgeführt, weil man sich nach diesem kurzen Zeitraum noch sehr gut an seine Leistungen erinnern kann. Nachdem sich die Mitarbeiter mehrheitlich für einen längeren Zeitraum ausgesprochen haben, wäre zu überlegen, die MAX-Befragung auf alle zwei Monate zu verringern. So würde man den Mitarbeitern und vor allem den Vorgesetzten entgegenkommen. Auch der Erinnerungseffekt sollte nach zwei Monaten noch gegeben sein.

Erstaunlich waren Ergebnisse zu Frage 9. Zum einen wurde gefragt, wie sich das Verhältnis als Mitarbeiter zum Vorgesetzten durch MAX verändert hat. Hier gaben 12 % an, es habe sich verschlechtert. Zum anderen wurden die Bewerter gefragt, wie sich ihr Verhältnis zu den Mitarbeitern durch MAX verändert hat. 33,33 % gaben an, es habe sich verbessert. Fraglich ist, woher diese Diskrepanz kommt. Eventuell liegt dies an den Abstimmungsgesprächen, die bei einer unterschiedlichen Bewertung geführt werden sollen. Den Mitarbeitern könnte dieses nicht aufschlussreich genug sein oder vielleicht fühlen sie sich nicht ernst genommen. Eine Möglichkeit dem entgegen zu wirken, könnte sein, ein Konzept zur Durchführung dieser Gespräche zu entwickeln (beispielsweise mittels Handreichungen, Schulungen oder durch den Einsatz eines Supervisors).

Der Fragekomplex 4 beschäftigte sich speziell mit der MAX-Anwendung. Aufgrund der Zitate, die die Befragten als Antwort gaben, können folgende Vorschläge gemacht werden: Die Stufe „ausgeprägt“, die für viele Kriterien gilt, sollte anders formuliert werden, da der Ausdruck von vielen nicht richtig verstanden wird. Er könnte beispielsweise „erwartungsgemäß“ oder „normal“ heißen. Zu überlegen ist auch, ob man das Kriterium „Jubiläum“

weglässt, denn mit der Leistung explizit hat dies wenig zu tun. Sinnvoller wäre dagegen das Kriterium „Menge der Arbeit“ aufzunehmen, denn wer bei einem erhöhten Arbeitspensum zusätzliche Leistungen erbringt, verdient eine höhere Anerkennung als jemand bei normaler Arbeitsmenge. Als Innovation könnte ebenfalls überlegt werden, ob es Sinn macht, das Führungsverhalten der Vorgesetzten durch die Mitarbeiter bewerten zu lassen. Beispielsweise zur Vorbereitung auf das Jahresmitarbeitergespräch. Auf diese Weise würden Bewerter wissen, wie ihre Führung bei ihren Mitarbeitern ankommt und dies als Chance nutzen.

Ein weiteres Zitat lautete sinngemäß, man solle am Jahresende seinen Rang in MAX erfahren, damit man weiß, ob man sich im nächsten Jahr steigert oder verschlechtert. Dieses Anliegen ist verständlich, denn um sich mit dem Vorjahr vergleichen zu können, muss der Rang des Vorjahres bekannt sein. Die Mitarbeiter erhalten am Jahresende ein Schreiben, in dem ihnen mitgeteilt wird, ob sie eine Leistungszulage erhalten oder nicht. In diesem Schreiben könnte dann auf Wunsch der Rangplatz genannt werden.

Am wenigsten erreicht mit dem System der leistungsorientierten Bezahlung wird die Altersgruppe der 35- bis 50-Jährigen. Durch weitere geeignete Informationen und Schulungen könnte versucht werden, sie aufgeschlossener dafür zu stimmen.

Bei der Befragung wurde festgestellt, dass 21,33 % lieber Zielvereinbarungen hätten. Vielleicht wäre es eine Möglichkeit, MAX und Zielvereinbarungen zu kombinieren. Dazu müsste als weiteres Kriterium „Zielvereinbarung abgeschlossen“ eingeführt werden. Die Mitarbeiter könnten sich dann freiwillig für oder gegen eine Zielvereinbarung entscheiden. Wenn eine Zielvereinbarung abgeschlossen wurde, muss bekannt sein, bis wann das Ziel erreicht werden muss. Nach diesem Zeitraum entscheidet sich dann, ob der jeweilige Mitarbeiter Zusatzpixel in MAX erhält. Bei gewählter Zielvereinbarung müsste dann die Gewichtung stärker sein als bei den üblichen Kriterien. Ist keine Zielvereinbarung abgeschlossen worden, bleibt es beim bisherigen Bewertungsbogen.

## 6.1 Vorteile des Systems

Ein großer Vorteil von MAX ist die Selbsteinschätzung der Mitarbeiter, so wird eine transparente und gerechte Bewertung möglich. Die Beurteilungszeiträume sind überschaubar, was eine bessere Einschätzung möglich macht. Schwierig wird es, wenn man rückblickend für ein Jahr eine Bewertung vornehmen muss, wie es beispielsweise der Gemeindetag empfiehlt. Auch der Zeitaufwand einer Bewertung ist wesentlich geringer im Vergleich zu Beurteilungsgesprächen, die zusätzlich vor- und nachbereitet werden sollten. Mit einem Aufwand von circa zehn Minuten pro Monat plus eventuelles Abstimmungsgespräch von circa zehn bis 20 Minuten stellt dies eine Zeitersparnis ohne Qualitätsverlust dar. Zudem lernt man in den angebotenen Schulungen, wie man Kritik sachlich äußert und wie man mit Kritik, auch seitens der Bürger, umgeht.<sup>99</sup> Durch das EDV-gestützte System wird der Datenschutz gewahrt, da es keine Papieraufzeichnungen gibt. Zudem ist das System weitgehend anonymisiert, da man nur seinen eigenen Rangplatz und Punktwert sieht. Die Selbstbewertung wird vom direkten Vorgesetzten gegengeprüft und nicht vom obersten Chef. Die unterschiedlichen Ansichten können gleich besprochen werden, was auch den Dialog zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem fördert. Durch die für alle Mitarbeiter geltenden Kriterien können Vergleiche gezogen werden. Tendenzen eines Mitarbeiters sind frühzeitig zu erkennen. Man kann so zeitnah reagieren. Der Vorgesetzte hat einen guten Überblick über sein Team. Vorteilhaft in diesem Zusammenhang ist auch, dass durch die für alle Mitarbeiter geltenden Kriterien keine detaillierten Stellenbeschreibungen erforderlich sind. Wichtig ist aber vor allem auch, dass die Beurteiler durch den MAX-Beauftragten kontrolliert werden und sie damit keine willkürlichen Bewertungen abgeben können.<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup> Vgl.: Nonnenmacher, Klaus, siehe Anlage 19, S. LVIII.

<sup>100</sup> Vgl.: o.V., in: KBD, siehe Anlage 20, S. LIX.

## 6.2 Nachteile des Systems

In den schriftlichen Zitaten wurden Nachteile zu MAX genannt. Im Wesentlichen waren dies: das Betriebsklima habe sich verschlechtert, die Bewertung nehme zu viel Zeit in Anspruch und das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem bzw. Kollegen hätte sich verschlechtert. Diese Aussagen konnten aber von der Mehrheit in der Befragung nicht bestätigt werden. Vielmehr handelte es sich um die Meinung von Einzelpersonen. Ein Nachteil allerdings, dass MAX zu häufig angewandt wird, wurde deutlich bestätigt. Zunächst scheint auch der Kostenfaktor für MAX ein Nachteil zu sein. Einmalige Kosten in Höhe von ca. 7800 € und einer jährlichen Online-Gebühr von ca. 855 € (bei 150 MAX-Anwendern) belasten den kommunalen Haushalt.<sup>101</sup> Ein erfolgreicher Einsatz lässt aber die Kosten zugunsten des Nutzens in den Hintergrund treten und damit relativieren.

## 6.3 Übertragbarkeit auf andere Verwaltungseinheiten

Nachdem die Implementierung von MAX in Süßen sehr gut funktioniert hat, wie die Befragung deutlich zeigte, kann das System auch anderen Verwaltungen empfohlen werden. Bürgermeister Lützner „[...] ist überzeugt, dass MAX, so wie in Süßen entwickelt, auch in anderen Kommunen eingesetzt werden kann, unabhängig von der Größe der Verwaltung.“<sup>102</sup> Für Unternehmen mit bis zu 20 Mitarbeitern gibt es MAXbasic, für 15 bis 150 Mitarbeiter ist MAXclassic optimal geeignet und für Unternehmen mit über 100 Mitarbeitern gibt es MAXpro<sup>103</sup>. Allerdings ist fraglich, ob sich in einer Verwaltung mit weniger als 20 Mitarbeitern der Aufwand mit MAX lohnt. Hier lassen sich sicherlich andere Wege zur Leistungsbewertung finden, die ebenfalls effektiv aber mit weniger Kosten verbunden sind. Eine Selbstbewertung kann hier auch mithilfe eines Formulars erfolgen, das dann vom Vorgesetzten gegengeprüft wird. In solchen kleinen Einheiten sollte zudem verstärkt auf

---

<sup>101</sup> Eine konkrete Kostenkalkulation je nach Anzahl der MAX-Anwender findet sich in Anlage 14, S. XLVI mit dem Stand von Februar 2009.

<sup>102</sup> Schlüter, Stefanie, siehe Anlage 18, S. LVII.

<sup>103</sup> Quelle: siehe Anlage 17, S. LV.

Kommunikation gesetzt werden, da man hier täglich in Kontakt zu allen Mitarbeitern steht und es auch nicht so viele Hierarchieebenen gibt.

In den größeren Verwaltungen macht es durchaus Sinn, ein computergestütztes System wie MAX einzuführen, denn so hat jeder Mitarbeiter die gleichen Voraussetzungen und man hat alle Daten elektronisch gesammelt. Die Anwendung sollte auf alle zwei Monate festgelegt werden. Enorm wichtig ist, dass alle Mitarbeiter von Anfang an ausreichend Informationen über die Einführung eines solchen Systems erhalten, dadurch schafft man Transparenz und Akzeptanz. Es wäre zu überlegen, ob man Informationsveranstaltungen für unterschiedliche Gruppen anbietet, um den spezifischen Bedürfnissen verschiedener Gruppen (zum Beispiel alle Rathausmitarbeiter und alle Bauhofmitarbeiter) gerecht zu werden. Zudem sollten die Mitarbeiter im Umgang mit dem System und zum Thema Kommunikation geschult werden, beispielsweise wie man ein Mitarbeitergespräch oder ein Abstimmungsgespräch der Bewertungen führt.

Die Stufen des Bewertungsbogens sollten wie oben bereits ausgeführt für alle verständlich formuliert werden.

Großes Augenmerk sollte darauf gelegt werden, wer die Aufgaben als MAX-Beauftragter wahrnimmt. Es sollte eine möglichst neutrale Person sein, die von den Mitarbeitern akzeptiert wird.

Bei sehr großen Verwaltungen bietet es sich an, vor der Einführung von MAX eine MAX-Testgruppe zu bilden, die das System erprobt, bevor alle Mitarbeiter in der Verwaltung teilnehmen. Diese Testgruppe kann nach der Optimierung der Testversion als Multiplikator tätig werden. In kleineren Einheiten sollten jedoch alle Mitarbeiter von Anfang an miteinbezogen werden, damit sich niemand übergangen fühlt.<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup> Vgl.: Kobjoll, Klaus, S. 165.



## 7. Fazit

Das Thema Leistungsbewertung ist zurzeit in aller Munde, daher ist es wichtig, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen. Denn wie zu Beginn der Arbeit formuliert, sind die Mitarbeiter eine der tragenden Säulen einer Verwaltung. Ohne deren Akzeptanz und deren Vertrauen kann sich eine leistungsorientierte Organisationsstruktur nicht entwickeln. Innovationen lassen sich nur mit einem motivierten Team umsetzen. Es ist somit unabdingbar, für Transparenz zu sorgen und die Mitarbeiter insbesondere bei Neuerungen von Beginn an miteinzubeziehen sowie ihnen Mitbestimmung zu ermöglichen.

Nicht vergessen werden sollte, dass es aus Gründen der Gleichberechtigung sinnvoll wäre, die Beamten baldmöglichst in die leistungsorientierte Bezahlung mit aufzunehmen. Mit der Leistungsprämien- und Leistungszulagenverordnung des Landes Baden-Württemberg wurde zwar schon früh ein Schritt in Richtung Leistungsorientierung gemacht. Aber es sollte eine deutlichere Angleichung an die Beschäftigten erfolgen.

Die als revolutionär geltende Abkehr vom Senioritäts- und Alimentationsprinzip sollte keine abschreckende Wirkung erzeugen, sondern sollte als Chance angesehen werden. In Süßen wurde diese frühzeitig genutzt und so entwickelte die Kommune ihr eigenes System zur Leistungsbewertung. Dass dies der richtige Weg war, bestätigt die Mitarbeiterbefragung. Durch die hohe Rücklaufquote von fast 60 % wurde deutlich, dass es den Mitarbeitern wichtig war, ihre Meinung mitzuteilen. Somit konnten repräsentative Ergebnisse gewonnen werden. Die wesentlichen Erkenntnisse waren, dass MAX akzeptiert und angenommen wird, dass die Innovation der Selbstbewertung positiv gesehen wird, dass MAX eine gute Basis für Gespräche wie das Jahresmitarbeitergespräch schafft und dass sich mit MAX Kommunikation und monetäre Anreize kombinieren lassen. Geld allein motiviert die Mitarbeiter nicht!

Zentraler Ansatzpunkt bei der Einführung eines solchen Systems ist die Art und Weise der Informationspolitik. Sie muss zwingend vor, während und nach der Einführung weiterhin gewährleistet sein, um die notwendige Akzeptanz zu sichern.

Da sich insbesondere bei einem neuen System Änderungen ergeben, sollte man, gemäß dem Motto „das Bessere ist der Feind des Guten“, stets um einen kontinuierlichen Weiterentwicklungsprozess bemüht sein.

Der von Süßen eingeschlagene Weg hat sich als richtig erwiesen. Es lohnt sich also einen ähnlichen zu beschreiten. Ziel sollte es sein, dass jeder einzelne Mitarbeiter wieder „[...] Lust an Leistung [...], Flow, Anerkennung und Bindung“<sup>105</sup> erlebt. Hierzu liegt die Hauptverantwortung bei den Führungskräften, deren Aufgabe darin besteht, die Stärken ihrer Mitarbeiter zu fördern und zu fordern, sie zu loben und anzuerkennen aber auch sachliche Kritik zu äußern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es noch ein langer Weg sein wird, bis das Neue Steuerungsmodell in all seinen Bereichen umgesetzt ist. Mit dem TVöD wurde aber ein erster wichtiger Schritt zum Thema Personalentwicklung gemacht.

---

<sup>105</sup> Cube, Felix von: Lust an Leistung. Die Naturgesetze der Führung, 13. Aufl., München, 2006, S. 75.

Anlage 1**Muster für den Abschluss einer Zielvereinbarung**

<b>Zielvereinbarung</b>		
<b>für den Zeitraum</b>		<b>bis</b>
Name:		
Abteilung:		
<b>Liste der vereinbarten Ziele:</b>		
1.		Gewichtung: %
2.		Gewichtung: %
3.		Gewichtung: %
4.		Gewichtung: %
5.		Gewichtung: %

Bei einer 100 % Erreichung aller vereinbarten Ziele wird eine Leistungszulage von .....€ zur Auszahlung gebracht.

Ort, den Datum

**Unterschriften**

\_\_\_\_\_  
Mitarbeiter/-in

### **Zielbegleitbogen**

**Name:**

**Ziel Nr.:**

**Ziel:**

**Zeitraum:**

**bis**

(Stichwort)

#### **1. Ist-Situation:**

(Wie ist der derzeitige Zustand?)

#### **2. Soll-Situation:**

(Welcher Zustand/welches Ziel soll erreicht werden?)

**3. Daran kann man den Erfolg erkennen:**

(Welche Messkriterien werden festgelegt?)

**4. Unterstützende Aktivitäten – Maßnahmenplan:**

, den

**Unterschriften**

Mitarbeiter/-in

**Beurteilung der Zielvereinbarung**

für den Zeitraum bis

Name:

Abteilung:

**Hat der/die Mitarbeiter/-in die mit ihm für diesen Beurteilungszeitraum vereinbarten Ziele erreicht?****Liste der vereinbarten Ziele:**

1.	Gewichtung:		erreichter Wert		= Erreichungsgrad:	
----	-------------	--	-----------------	--	--------------------	--

2.	Gewicht- ung:		erreichter Wert		= Erreichungs- grad:	
3.	Gewicht- ung:		erreichter Wert		= Erreichungs- grad:	
4.	Gewicht- ung:		erreichter Wert		= Erreichungs- grad:	
5.	Gewicht- ung:		erreichter Wert		= Erreichungs- grad:	

Bei einer vereinbarten Zielleistungszulage in Höhe von .....€ (100%) ergibt sich, unter Berücksichtigung des erzielten Gesamterreichungsgrades (      %), eine zu zahlende Zielvereinbarungsprämie in Höhe von .....€.

Ort, den Datum

**Unterschriften**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Mitarbeiter/-in

Bewertungsbogen Jahr		Leistungsergebnis:								
Mitarbeiter/in:		Gewichtung	6	5	4	3	2	1	Gewichtung x Stufe	Punkte
Bereich:		%							% x	
		%							% x	
		%							% x	
		%							% x	
		%							% x	
Eignung für den gegenwärtigen Arbeitsplatz									Gesamtpunkte	
Bemerkung Vorgesetzter										
Bemerkung Mitarbeiter										
* Die Kriterien werden in der Dienstvereinbarung definiert									Unterschrift Vorgesetzter	Unterschrift Mitarbeiter

© Haufe Mediengruppe 2006

Quelle: aus Hock, Klaus, CD-ROM

## **Anlage 3**

### **Definitionen der einzelnen Kriterien in Süßen**

#### **1. Kriterien pro Monat:**

**Leistungsbereitschaft** bedeutet

das Ausmaß, in dem der Mitarbeiter seine Motivation, Eigeninitiative, Fähigkeiten und Kenntnisse tatsächlich und erkennbar in der Praxis einsetzt - ggf. über den eigentlichen Arbeitsauftrag hinaus.

**Arbeitsqualität** bedeutet,

dass die übertragenen Aufgaben ohne Fehler, rechtzeitig und sorgfältig erledigt werden.

**Freundlichkeit** bedeutet,

sich zu bemühen, Kollegen oder Bürgern weiterzuhelfen (auch außerhalb der eigenen Zuständigkeit). Der Umgang miteinander sollte dabei nicht nur sachlich richtig sondern auch menschlich, höflich, zuvorkommend, respektvoll und auskunftsbereit sein (sich in den anderen hineinversetzen).

**Teamfähigkeit** bedeutet, in der Zusammenarbeit mit anderen:

- Hilfestellung zu geben
- offen zu sein für Kritik
- zu Fehlern zu stehen
- kompromissbereit zu sein
- zu einem guten Informationsfluss beizutragen und
- die Auswirkungen des eigenen Handelns auf andere zu berücksichtigen.

**Pünktlichkeit** bedeutet,

dass Termine und Fristen eingehalten werden.

**Eigenorganisation** bedeutet

eine methodische und systematische Vorgehensweise, sachgerecht geordnete Unterlagen / Arbeitsmittel und die Nutzung der vorhandenen organisatorischen und technischen Möglichkeiten.



**Eigenmotivation** bedeutet:

Ich habe eine positive Einstellung zur Arbeit und stelle mich begeistert den täglichen Herausforderungen. Meine Arbeit macht mir Spaß und ich bin mit meinem Arbeitsumfeld zufrieden. (Ggf. vorhandene persönliche Probleme wirken sich nicht auf meine Einstellung zur Arbeit aus).

**Kostenbewusstsein** bedeutet

einen sorgfältigen Umgang mit Materialien (Maschinen, Geräten, Einrichtungen,...). Möglichkeiten zu Einsparungen sollen ständig geprüft und die finanziellen Folgen der Arbeit beachtet werden.

**außerdem monatlich:**

- **Ideen** (abgegeben / umgesetzt im Rahmen des Ideenmanagements)
- **Pixel Prämie** (Abzug oder Ergänzung für außergewöhnliche Ereignisse)

## **2. Kriterien pro Quartal:**

(auszufüllen bei den Bögen: März, Juni, September, Dezember)

**Fort- und Weiterbildung** bedeutet

die Bereitschaft, sich weiterzubilden in Persönlichkeit, Wissen, Fachkenntnissen.

**Informations- und Kommunikationsverhalten**

Die rechtzeitige Weitergabe oder Einholung der zur Ausübung der Tätigkeit erforderlichen oder hilfreichen Informationen, auch über den eigenen Arbeitsbereich hinaus. Art und Umfang müssen dabei angemessen, strukturiert und verständlich sein.

**Auffassungsgabe**

Die Fähigkeit, das Wesentliche und die relevanten Zusammenhänge einer Information oder einer Aufgabe ohne detaillierte Erläuterungen zu erfassen.

**Selbstständigkeit**

Die Fähigkeit, die übertragenen Aufgaben ohne die Hilfe durch Vorgesetzte bzw. Kollegen zu erledigen und die zum reibungslosen Fortgang der anstehenden Aufgaben erforderlichen Entschlüsse rasch zu fassen und zu verwirklichen. Der Mitarbeiter versucht die Probleme zuerst selbst

zu lösen. Er sieht das Problem und löst es, indem er seinen Entscheidungsspielraum voll ausnutzt.

### **Flexibilität**

Die Fähigkeit, sich rasch auf unterschiedliche Anforderungen oder wechselnde Situationen einzustellen und angemessen zu reagieren.

### **Zuverlässigkeit**

Die Gewissheit, auf die sorgfältige und termingerechte Erledigung der Aufgaben durch den Mitarbeiter vertrauen zu können, ohne dies überprüfen zu müssen.

### **Belastung**

Das Ausmaß bzgl. Umfang oder Vielfältigkeit, in dem Aufgaben - auch unter Zeitdruck - bewältigt werden.

Stufenaufteilung bei den Quartalskriterien:

Stufen	Darstellung
1.	■
2.	■ ■
3. normal	■ ■ ■
4.	■ ■ ■ ■
5.	■ ■ ■ ■ ■
6.	■ ■ ■ ■ ■ ■
7.	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
8.	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
9.	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
10. super-gut	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

## **3. Kriterien pro Jahr** (werden am Jahresende vom Beurteiler ausgefüllt)

### **Jubiläum**

Mitarbeiter, die im laufenden Jahr 5, 10, 15, 20, ... Jahre bei der Stadtverwaltung Süßen arbeiten, erhalten einmalig einen Bonus.

**Anlage 4****Fragebogen****Fragebogen zur leistungsorientierten Bezahlung und zu MAX**

Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf die weibliche Bezeichnung jeweils verzichtet.

**1. Statistische Angaben****1.1 Alter (Jahre)**

☐ < 35    ☐ 35 – 50    ☐ > 50

**1.2 Geschlecht**

☐ weiblich    ☐ männlich

**1.3 Beschäftigungsform**

☐ Beschäftigter    ☐ Beamter

☐ Honorarkraft

**1.4 Arbeitszeitanteil**

☐ weniger als 50%

☐ 50% und mehr

**1.5 MAX-Anwender**

☐ ich bewerte nur mich selbst

☐ ich bewerte mich und Mitarbeiter

**2. Leistungsorientierte Bezahlung****2.1 Wie bewerten Sie generell die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung im öffentlichen Dienst?**

☐ sehr positiv weil,

---



---



---

☐ überwiegend positiv

☐ überwiegend negativ

☐ sehr negativ weil,

---



---



---

☐ kann ich nicht einschätzen

**2.2 Ist für Sie die leistungsorientierte Bezahlung ein Motivationsanreiz?**

☐ ja

☐ nein

☐ weiß nicht



### 3. Bisher erhalten 60 % der Mitarbeiter eine Zulage. Würden Sie das verändern?

- ☐ es sollen mehr Mitarbeiter eine Zulage erhalten (dann mit entsprechend geringerem Betrag) und zwar \_\_\_\_\_%
- ☐ es sollen weniger Mitarbeiter eine Zulage erhalten (dann mit entsprechend höherem Betrag) und zwar \_\_\_\_\_%
- ☐ ist so in Ordnung

### 4. MAX-Anwendung

#### 4.1 Empfinden Sie die Auswahl der MAX-Kriterien als passend?

- ☐ ja      ☐ nein,  
es fehlt das Kriterium \_\_\_\_\_  
folgendes Kriterium ist überflüssig \_\_\_\_\_

☐ ist mir egal

#### 4.2 Gibt es etwas, das anders formuliert werden könnte und dadurch verständlicher wäre?

- ☐ ja, und zwar \_\_\_\_\_ ☐ nein
- \_\_\_\_\_

#### 4.3 Wie empfinden Sie die Häufigkeit der Anwendung von MAX?

- ☐ genau richtig      ☐ ist mir zu häufig, größere Zeitabstände wären mir lieber, und zwar alle \_\_\_\_\_ Monate      ☐ weiß nicht

#### 4.4 Wie viel Zeit benötigen Sie durchschnittlich jeden Monat für Ihre eigene Bewertung?

- ☐ < 10 Min.      ☐ 10 – 15 Min.      ☐ 15 Min. und länger

#### Nur für Bewerter:

Wie viel Zeit benötigen Sie durchschnittlich für eine Bewertung eines Mitarbeiters?

- ☐ < 10 Min.      ☐ 10 – 15 Min.      ☐ 15 Min. und länger

### 5. Hinterfragen Sie sich durch MAX auch in persönlichen Bereichen häufiger?

- ☐ ja      ☐ nein      ☐ weiß nicht

**6. Wie hat sich das Betriebsklima durch MAX verändert?**☐ ist besser☐ keine Veränderung☐ ist schlechter**7. Was halten Sie von der neutralen / nicht weisungsgebundenen MAX-Beauftragten-Stelle?**☐ ist mir wichtig☐ ist mir egal☐ ist mir nicht wichtig**8. Haben Sie vor der Einführung von MAX ausreichend Informationen dazu erhalten?**☐ ja☐ nein

Was hat Ihrer Meinung nach gefehlt?

---

---

---

**9. Wie hat sich Ihr Verhältnis zu Ihrem Bewerter / Ihren Mitarbeitern bzw. Ihren Kollegen seit der Einführung von MAX verändert?**Als Mitarbeiter:

a) zum Vorgesetzten:

☐ hat sich verbessert☐ keine Veränderung  
spürbar☐ hat sich verschlechtert

b) zu den Kollegen:

☐ hat sich verbessert☐ keine Veränderung  
spürbar☐ hat sich verschlechtertAls Bewerter:

zu Ihren Mitarbeitern:

☐ hat sich verbessert☐ keine Veränderung  
spürbar☐ hat sich verschlechtert

Welche Gründe sind Ihrer Meinung nach dafür jeweils verantwortlich?

---

---

---



**10. Wie finden Sie das Jahresmitarbeitergespräch mit Ihrem direkten Vorgesetzten als Ergänzung zu MAX?**

☐ empfinde ich positiv ☐ ist mir egal

☐ empfinde ich als negativ

Ich habe folgenden Verbesserungsvorschlag \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**11. Wie empfinden Sie das Zusammenspiel von Selbst- und Fremdbewertung?**

☐ positiv, da ich meine Sicht einbringen kann ☐ nur Fremdbewertung wäre mir lieber ☐ ich lehne beides ab

**12. Ermöglicht MAX Ihrer Meinung nach eine (sach-)gerechte Verteilung der Leistungszulage?**

☐ ja ☐ nein ☐ weiß nicht

**13. Wenn Sie sich heute für ein System zur Leistungsbewertung im Sinne des TVöD entscheiden müssten, welches würden Sie wählen?**

☐ MAX – mit seinen Vor- und Nachteilen (kürzere Zeiträume, Selbsteinschätzung, PC-gestützt, noch nicht ganz ausgereift, etc.) evtl. noch mit der einen oder anderen Veränderung

☐ entsprechend der Empfehlung des Gemeindetages (1x jährlich Bewertung durch Vorgesetzten aufgrund seiner laufenden Notizen, Auszahlung an 30 % der Mitarbeiter)

☐ individuelle Zielvereinbarungen (der Vorgesetzte legt gemeinsam mit dem Mitarbeiter Ziele bzgl. Verhalten, Leistung o.ä. fest, welche der Mitarbeiter innerhalb eines Jahres erreichen muss)

☐ sonstiges \_\_\_\_\_

**14. Haben Sie weitere Verbesserungsvorschläge?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Die ausgefüllten Fragebögen bitte bis zum 14.11.2008 in die extra gekennzeichneten Schließfächer (EG Rathaus) einwerfen.



Anlage 5

## Anschreiben zum Fragebogen

An die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter  
der Stadtverwaltung Süßen

**Franziska Schmid**

Hohensteinstr. 40  
73033 Göppingen  
07161 / 684837  
Franzi-28@web.de

24.10.08

**Diplomarbeit / Fragebogen**

Sehr geehrte Damen und Herren,

mein Name ist Franziska Schmid und ich bin Studentin der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg. Ich befinde mich zurzeit im 7. Semester und beende mein Studium im September 2009 als Diplom-Verwaltungswirtin (FH). Im Rahmen meines Wahlpflichtfaches schreibe ich eine Diplomarbeit mit dem Titel „Einführung und Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung – dargestellt am Beispiel der Stadt Süßen“.

Ich beschäftige mich daher auch mit dem Einsatz von MAX im öffentlichen Dienst und dessen Übertragbarkeit auf andere öffentliche Verwaltungen. Diese Themengebiete werden aber nur dann aussagekräftig, wenn Sie mir als Beteiligte Ihre Einschätzung und Bewertung des Systems sowie Ihre Meinung als Anwender mitteilen. Ebenso ist es mir wichtig, herauszufinden, ob Sie die leistungsorientierte Vergütung als Motivationsanreiz sehen.

Mit Ihrer Teilnahme helfen Sie das System in Süßen weiter zu entwickeln, Stärken und mögliche Defizite aufzuzeigen. Die Stadtverwaltung Süßen ist mit der Durchführung der Befragung einverstanden. Die Auswertung erfolgt von mir persönlich – selbstverständlich absolut anonym. Die Verwaltung und der Personalrat erhalten **nur** das Ergebnis der Umfrage.

Ich möchte Sie bitten, den Fragebogen auszufüllen und bis zum **14. November 2008** im extra gekennzeichneten Schließfach (EG Rathaus) einzuwerfen (wenn Sie möchten, in einem geschlossenen Umschlag).

Die Beteiligung an der Umfrage ist freiwillig, allerdings wird das Ergebnis umso aussagekräftiger, je mehr MAX-Anwender sich beteiligen!

Für Ihre zahlreiche Unterstützung möchte ich mich bereits heute bedanken.

Mit freundlichen Grüßen

Franziska Schmid

Anlage



Anlage 6**Dankschreiben nach der Befragung**

An die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter  
der Stadtverwaltung Süßen

**Franziska Schmid**

Hohensteinstr. 40  
73033 Göppingen  
07161 / 684837  
Franzi-28@web.de

26.11.08

**Danke**

Sehr geehrte Damen und Herren,

vor fast zwei Wochen ist die Frist zur Abgabe meines Fragebogens zur leistungsorientierten Bezahlung und zu MAX abgelaufen.

Ich habe mich sehr darüber gefreut, dass ich 75 Bögen von Ihnen zurück bekommen habe. Bezogen auf die Stadt Süßen, entspricht dies einer Rücklaufquote von fast 60 %. Dank Ihrer zahlreichen Unterstützung kann ich nun ein repräsentatives Umfrageergebnis vorlegen.

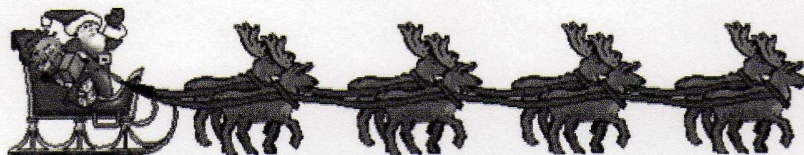
Dafür und für das von Ihnen entgegen gebrachte Vertrauen möchte ich mich auf diesem Weg nochmals recht herzlich bedanken.

Ich werde nun Ihre Bögen auswerten und Ihnen das Ergebnis über die Stadtverwaltung spätestens im Januar 2009 zukommen lassen.

Mit den besten Wünschen für eine besinnliche Weihnachtszeit verbleibe ich mit freundlichen Grüßen

[Signature]

Franziska Schmid





**Anlage 7****Betriebsvereinbarung der Stadt Süßen****Betriebsvereinbarung**

zwischen der Stadt Süßen,  
vertreten durch Bürgermeister .....,  
und  
dem Personalrat der Stadtverwaltung,  
vertreten durch den Vorsitzenden des Personalrats .....,  
über die Einführung einer leistungsorientierten Vergütung.

**Präambel**

Die leistungsorientierte Vergütung (LV) ist ein Führungsinstrument der Stadtverwaltung Süßen. Sie dient der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Qualitätsverbesserung sowie der Verwirklichung einer bürgerfreundlichen Verwaltung.

Die Grundvergütung wird entsprechend den Vorgaben des TVÖD, unabhängig von der leistungsbezogenen Vergütung, bezahlt. Grundlage für die Bemessung der Leistungszulage ist eine Bewertung. Es werden z.B. die persönliche Leistung, die Anforderungen und das Verantwortungsspektrum herangezogen.

**Zielsetzung**

Die Mitarbeiterbewertung im Zuge einer LV erleichtert den Vorgesetzten, ihren Verpflichtungen gegenüber den Mitarbeitern gerecht zu werden nach

- ÷ gerechter Vergütung
- ÷ gerechter Behandlung
- ÷ Motivation
- ÷ Förderung und Entwicklung.

#### Bedeutung für den Vorgesetzten:

- ÷ Die Führungsverantwortung wird intensiver ausgeübt.
- ÷ Eine aussagefähige Bewertung erfordert ständigen Kontakt und wechselseitige Aussprache zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.
- ÷ In der Bewertung stellt der Vorgesetzte seine Vorstellung über die Leistung und das Verhalten des Mitarbeiters fest und macht Vorschläge für die weitere Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters.
- ÷ Die Bewertung fördert die Kooperation im Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. In den Mitarbeitergesprächen berät der Vorgesetzte seine Mitarbeiter, weist sie auf Stärken und Schwächen hin und hilft dem Mitarbeiter bei der Verbesserung von Leistungen bzw. Verhalten.

#### Bedeutung für den Mitarbeiter:

- ÷ Er erhält gezielte Informationen über sein Verhalten und seine Leistung. In regelmäßigen Abständen erfährt der Mitarbeiter, ob und inwieweit er die Anforderungen seines Aufgabenbereiches erfüllt.
- ÷ Das kooperative Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem wird gefördert.  
  
Betont wird, dass sich der Austausch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem nicht auf das Jahresmitarbeitergespräch beschränken muss. Vielmehr ist das Jahresmitarbeitergespräch nur der Schlusspunkt in einer Reihe von persönlichen Gesprächen.
- ÷ Gezielte berufliche Förderung wird angestrebt. Fähigkeiten des Mitarbeiters werden erkannt und im Rahmen der Möglichkeiten gefördert.
- ÷ Der Mitarbeiter gewinnt ein realistisches Selbstbild und kann sich besser einschätzen.

### 1. Regelungsinhalt

Diese Betriebsvereinbarung beschreibt die Grundsätze für eine LV mit Bewertung, sowie die Bemessung und Verteilung der Leistungszulage für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich der Stadtverwaltung Süßen.

### 2. Teilnahme

Die Teilnahme am System der LV (dieses System wird im Folgenden als MAX bezeichnet) ist für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (zugunsten einer besseren Lesbarkeit dieser Vereinbarung wird in der Folge nur die männliche Form verwendet) der Stadt Süßen zwingend. Ausgenommen sind geringfügig Beschäftigte und sonstige Beschäftigte mit einem Arbeitszeitanteil von weniger als 6 Wochenstunden. Bei Teilnahme an Altersteilzeitprogrammen wird eine evtl. Leistungsvergütung nur während der aktiven Phase bezahlt.

### 3. Struktur der Leistungszulage und Dokumentation

Neben der Grundvergütung - entsprechend den Entgeltgruppen des TVÖD - wird eine zweite Stufe des Lohnsystems durch eine Leistungszulage gebildet. Sie beruht auf einer individuellen Bewertung des Mitarbeiters und in Erwartung einer mindestens gleichbleibenden Leistung in der Zukunft.

Die Bewertung erfolgt auf der Basis der "MAX-Kriterien". Diese bestehen aus Monats- und Quartalsbewertungen, sowie jährlicher Bonuspunkte (siehe Anlage). Diese Leistungskriterien - sowie ihre Gewichtung zueinander - gelten bis auf Weiteres. Personalrat und Arbeitgeber können die Kriterien und ihre Gewichtung einvernehmlich ändern, ohne diese Betriebsvereinbarung zu kündigen.

Die Durchführung und Dokumentation von MAX erfolgt mit Hilfe des eingesetzten EDV Verfahren der Firma Glow & Tingle. Der jeweilige Mitarbeiter und der jeweilige Beurteiler haben Zugriff auf ihre dort hinterlegten Bewertungsbögen.

### 4. Bewertungsgrundlagen

Die Grundlage für die Bemessung der individuellen Leistungszulage ist eine Leistungsbewertung nach Punkten - entsprechend MAX. Monatlich wird über ein EDV-gestütztes Verfahren ein Bewertungsbogen für jeden Mitarbeiter erstellt. Im Falle einer langandauernden Abwesenheit (z.B. Erkrankung) werden in den ersten zwei Monate der Abwesenheitsphase die durchschnittlichen Punktwerte der vergangenen zwei Monate angesetzt. Bei längerer andauernder Abwesenheit, wird - ab dem dritten Monat - die monatliche Abschreibung (siehe Anlage) ausgeglichen.

Die Bewertungen bilden eine Grundlage für Gespräche zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten.

Auf der Basis der **MAX-Bewertungen** wird ein Punktestand ermittelt, der dann ggf. zu einer Leistungszulage führt. Der Mitarbeiter erhält also ggf. für seine Arbeitsleistung im Bewertungszeitraum und in Erwartung einer mindestens gleichbleibenden Leistung in der Zukunft, eine Leistungszulage. Diese wird - stets widerruflich - im Folgejahr für die Dauer von 6 Monaten (April bis September) jeweils monatlich ausbezahlt. Enden die Gehaltszahlungen (z.B. wegen Kündigung, Erziehungsurlaub, Rente, langandauernder Erkrankung ...) endet auch die Zahlung einer Leistungszulage.

### 5. Grundsätze der Leistungsbewertung

Maßstab für die Leistungsbewertung sind die seit der Anstellung bzw. die seit dem letzten Bewertungszeitraum gezeigten Leistungen. Der Bewertungszeitraum ist das Kalenderjahr. Die Personalabteilung kann in begründeten Ausnahmefällen im Einvernehmen mit Fachabteilung und Personalrat einen anderen Zeitraum zugrunde legen.

Der nächst höhere Vorgesetzte muss dafür sorgen, dass seine ihm unterstellten Beurteiler den gleichen Maßstab bei ihren Bewertungen anlegen.

### 6. Bewertungsverfahren

Zunächst schätzt der Mitarbeiter monatlich seine eigene Leistung im Bewertungsbogen ein. In den Monaten März, Juni, September, Dezember wird der Bogen durch weitere Kriterien ergänzt (s. Anlage). Die Selbsteinschätzung erfolgt jeweils in den letzten 3 Anwesenheitstagen des Monats für den laufenden Monat bzw. das Quartal. Der Beurteiler bestätigt oder korrigiert den Bewertungsbogen innerhalb der ersten 8 Anwesenheits-

tage des Folgemonats.

Damit ein objektives Ergebnis erzielt werden kann, wird er die Kenntnisse anderer Vorgesetzten berücksichtigen, sofern diese den Mitarbeiter von seiner Tätigkeit her einschätzen können.

Am Jahresende kommen dann ggf. noch Bonuspunkte hinzu (siehe Anlage).

### **7. Abstimmungsgespräch**

Die Rückkopplung zwischen Beurteiler und Beurteiltem erfolgt über das EDV-gestützte Verfahren. Bei Unstimmigkeiten vergleichen Vorgesetzter und Mitarbeiter die jeweilige Einschätzung zu den Leistungskriterien in einem Vier-Augen-Gespräch (Abstimmungsgespräch).

In diesem Gespräch sollte auf konkrete Geschehnisse abgehoben und Negativpunkte sachlich begründet werden. Es sollte besprochen werden, auf welche Weise Abhilfe geschaffen werden kann.

Mögliche Differenzen werden von beiden Seiten begründet und erläutert. Eine mögliche abweichende Einschätzung der Rahmenbedingungen ist dabei zu berücksichtigen.

Das Gespräch hat das Ziel, sich auf eine konkrete Bewertung zum jeweiligen Bewertungskriterium zu einigen.

Eine mögliche Änderung der Rahmenbedingungen, Abstellen von Fehlerquellen usw. soll wesentlicher Inhalt des Abstimmungsgesprächs sein. Dabei sollte auch die Förderung und weitere Entwicklung des Mitarbeiters besprochen werden.

### **8. Schiedskommission**

Können sich Vorgesetzter und Mitarbeiter im Abstimmungsgespräch nicht über eine bestimmte Bewertung einigen, so hat der Mitarbeiter das Recht, innerhalb eines Monats nach der jeweiligen Bewertung Einspruch einzulegen. Auf den Einspruch hin verhandelt eine Schiedskommission - die aus dem nächst höheren Vorgesetzten, dem Personalleiter sowie einem Mitglied des Personalrats besteht - den Sachverhalt unter Beteiligung des Beurteilers und des Mitarbeiters neu. Diese Schiedskommission entscheidet baldmöglichst mit einfacher Mehrheit. Besteht innerhalb der Mitglieder der Kommission Einvernehmen, so kann die Kommission Zugriff auf die im Rahmen von MAX erhobenen Daten - die zur Klärung des Konfliktfalls erforderlich sind - nehmen.

### **9. Bildung und Verteilung der Leistungszulage**

Der Arbeitgeber entscheidet unter Einbeziehung des Personalrats einmal jährlich in welcher Höhe Gelder zur Auszahlung der Leistungszulage an die Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Bei der Entscheidung dienen die Vorgaben des TVÖD als Orientierungshilfe.

### **10. Berechtigte und Berechnungsgrundlage der Leistungszulage**

Berechtigte sind alle Teilnehmer am System mit Ausnahme der Beamten. Die Berechnung erfolgt auf Grundlage und im Rahmen des Bewertungsverfahrens nach "MAX".

Die jeweiligen Punktwerte aller teilnehmenden Mitarbeiter ergeben eine Rangfolge. Die in aufsteigender Rangfolge zuerst platzierten 60 % der Mitarbeiter (Beamte bleiben hierbei unberücksichtigt) erhalten eine Leistungszulage. Das Verfahren und die Berechnung der Zuteilung einer Leistungszulage ist in der Anlage - die Bestandteil dieser Betriebsvereinbarung ist - dargestellt.

Beamte werden nicht grundsätzlich vom Leistungsentgelt ausgeschlossen. Sobald die gesetzlichen Voraussetzungen geschaffen sind, erhalten Beamte ebenfalls Leistungsentgelt nach dieser Dienstvereinbarung. Für sie wird ein gesondertes Budget in vergleichbarer Höhe gemäß den Regelungen dieser Dienstvereinbarung eingerichtet.

### 11. Abfindungen, Zuschlagszahlungen

Abfindungen oder Zuschlagszahlungen oder dergleichen basieren nur auf der Grundvergütung ohne LV.

### 12. Konfliktlösekommission

Es wird eine paritätisch mit mindestens je zwei Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern besetzte Kommission gebildet, die die Aufgabe hat, in etwaigen anderen Konfliktfällen einen Lösungsvorschlag zu entwickeln. Besteht innerhalb der Mitglieder der Kommission Einvernehmen, so kann die Kommission Zugriff auf die im Rahmen von MAX erhobenen Daten - die zur Klärung des Konfliktfalls erforderlich sind - nehmen.

### 13. MAX-Beauftragter

Um die organisatorischen Abläufe zu überwachen und um einen Ansprechpartner für Kritik und Anregungen zu haben, wird ein MAX-Beauftragter bestellt. Dies erfolgt einvernehmlich durch Arbeitgeber und Personalrat.

Der MAX-Beauftragte hat dabei folgende Rechte und Pflichten:

- S Anlegen und Pflegen der MAX-Stammdaten
- S Zugriff auf alle Daten und Bewertungen aller MAX-Teilnehmer
- S Kontrolle, ob die Selbsteinschätzungen der Mitarbeiter und die Gegengleiche der Beurteiler im vorgegebenen Zeitrahmen erfolgen
- S Erinnerung an Versäumnisse
- S überprüft, ob die Bewertungen "gleich-gerecht" sind und informiert bei Abweichungen den Beurteiler und dessen Vorgesetzten
- S gibt Auskünfte an Arbeitgeber und Personalrat über Entwicklung, Fehler, Verbesserungsmöglichkeiten...
- S macht Arbeitgeber und Personalrat auf notwendige Veränderungen, Fehler, Verbesserungsmöglichkeiten... aufmerksam
- S gibt personenbezogene Daten an die Schieds- und Konfliktkommission im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung
- S nimmt Anregungen und Kritik zu MAX entgegen und leitet diese weiter
- S beruft auf Antrag baldmöglichst die Schiedskommission ein
- S beruft bei Bedarf oder auf Antrag von Arbeitgeber oder Personalrat baldmöglichst die Konfliktkommission ein

### 14. Jahresmitarbeitergespräch

Ein mal jährlich - im Januar oder Februar - hat zwischen Mitarbeiter und Beurteiler das Jahresmitarbeitergespräch statt zu finden.

Die Vorbereitung auf dieses Gespräch durch den Mitarbeiter und den Beurteiler erfolgt auf Basis der MAX-Bewertungen und eines Vorbereitungsbogens, der vom Mitarbeiter und Beurteiler ca. 1 Woche vor dem Gesprächstermin durchgearbeitet werden sollte. Für die Durchführung ist der Beurteiler verantwortlich.

Die im Jahresmitarbeitergespräch getroffenen Feststellungen und Ergebnisse werden unter Verwendung eines Formulars (siehe Anlage) schriftlich festgehalten. Die Niederschrift wird im Personalamt aufbewahrt.

### 15. Recht auf Einsichtnahme

Zur Wahrnehmung der betriebsverfassungsrechtlichen Rechte erhält der Personalrat mit Zustimmung des Mitarbeiters, ein Recht auf Einsichtnahme in die Bewertung. Solche Einsichtnahmen sollen sich im Regelfall

auf Stichproben beschränken. Im übrigen bleiben die Rechte des Personalrats hierzu unberührt.

#### **16. Schlussbestimmungen**

- 16.1 Diese Betriebsvereinbarung ist jedem Beschäftigten durch Aushang oder in sonstiger geeigneter Weise bekannt zu geben. Die Bekanntgabe erfolgt im Jahr der Einführung außerdem durch Umlauf bei den Mitarbeitern.
- 16.2 Diese Betriebsvereinbarung tritt mit Wirkung vom 01.07.2007 in Kraft. Sie kann mit einer Frist von drei Monaten zum Jahresende, erstmals zum 31.12.2010 gekündigt werden.
- 16.3 Aus technischen Gründen werden die Quartalsbewertungen erst zum 1.1.2008 eingeführt.
- 16.4 Im Falle einer Kündigung der Betriebsvereinbarung verpflichten sich die Vertragsparteien, unverzüglich über eine neue Betriebsvereinbarung in Verhandlungen zu treten mit dem Ziel, innerhalb einer Frist von sechs Monaten eine neue Betriebsvereinbarung abzuschließen. Die Betriebsvereinbarung wirkt für die Dauer der Verhandlungen nach. Darüber hinaus wird die Nachwirkung ausgeschlossen.
- 16.5 Soweit einzelne Regelungen dieser Betriebsvereinbarung aufgrund anderer rechtlicher oder tarifvertraglicher Regelungen unwirksam sind oder werden sollten, wird die Wirksamkeit der Betriebsvereinbarungen im Übrigen hierdurch nicht berührt. Die Vertragsparteien verpflichten sich in diesem Fall zu sofortiger Verhandlungsaufnahme mit dem Ziel, die unwirksame Regelung durch eine ihr in der Regelungswirkung möglichst gleichkommende wirksame zu ersetzen.

#### **Anlagen** (als fester Bestandteil dieser Vereinbarung):

MAX-Bogen

Bewertungskriterien mit Definitionen und Ideenmanagement

Berechnung und Verfahren der Zuteilung einer Leistungszulage

Formular für die Niederschrift des Jahresmitarbeitergesprächs

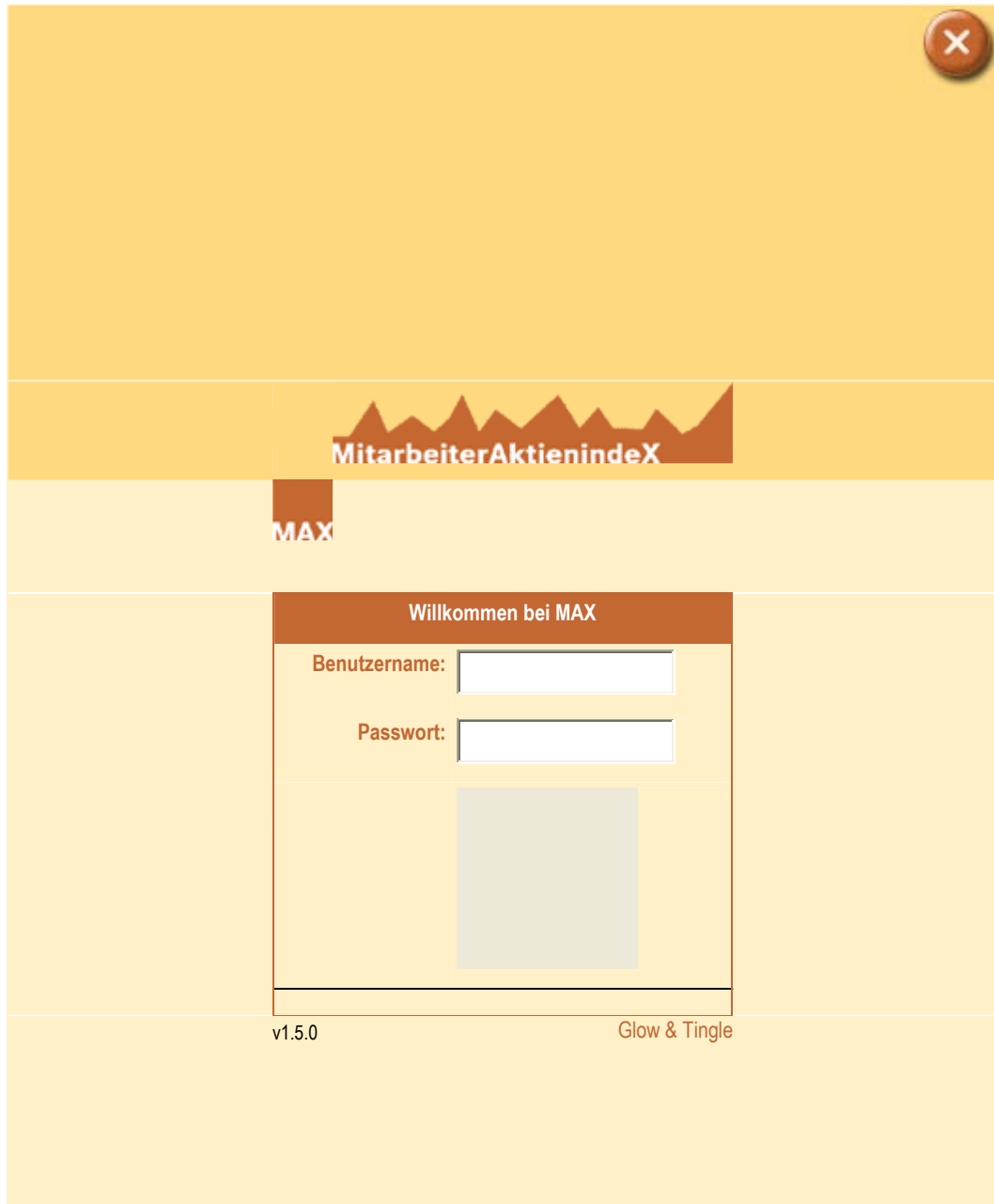
Süßen, den

Bürgermeister

Personalratsvorsitzender

## Anlage 8

### Login von MAX



The image shows a login window for 'MAX'. The window has a yellow background and a red 'X' button in the top right corner. A red line graph is positioned above the text 'MitarbeiterAktienindex'. Below this, the 'MAX' logo is displayed. The main login area is titled 'Willkommen bei MAX' and contains two input fields: 'Benutzername:' and 'Passwort:'. A large grey rectangle is located below the password field. At the bottom left, the version 'v1.5.0' is shown, and at the bottom right, the text 'Glow & Tingle' is present.

MitarbeiterAktienindex

MAX

Willkommen bei MAX


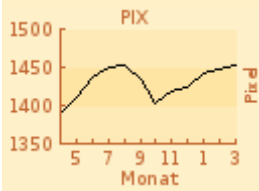
Benutzername:

Passwort:

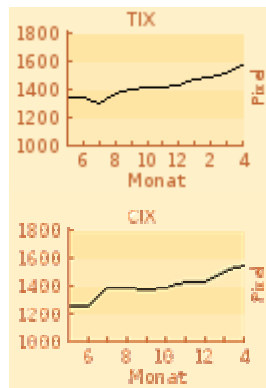
v1.5.0 Glow & Tingle

Quelle: aus Demoversion von MAX, bereitgestellt von der Stadt Süßen

**Anlage 9 Musterbewertungsbogen MAX**

<b>Max Mustermann</b> (MAX-Beauftragter) Datum 28.01.2009	 <b>Bogen</b> Stadt Süßen	
Administration		
<b>Unternehmen</b>		
Benutzerverwaltung		
Teamverwaltung		
Bogenverwaltung		
Ranking		
Betriebsvereinbarung		
Berechnungsverfahren		
Passwort ändern		
<b>Bögen</b>		
<b>Ihre Auswertungen:</b>		
	Mitarbeiter-Bogen: <b>Max</b> Mustermann, 4.2007	<b>&gt;&gt; Offene Liste:</b> Ausfüllen Bogen 4.2007 Check Bogen Mustermann Check Teambogen <b>&gt;&gt; Nachrichten:</b> Bogen OK: 8.2005 Bogen OK: 9.2005 Bogen OK: 10.2005 Bogen OK: 11.2005 Bogen OK: 1.2006 Bogen OK: 2.2006 Bogen OK: 3.2006 Bogen OK: 4.2006 Bogen OK: 5.2006 Bogen OK: 6.2006 Bogen OK: 7.2006 Bogen OK: 8.2006 Bogen OK: 9.2006





Leistungsbereitschaft	nicht ausgeprägt
Kommentar	
Arbeitsqualität	nicht ausgeprägt
Kommentar	
Freundlichkeit	nicht ausgeprägt
Kommentar	
Teamfähigkeit	nicht ausgeprägt
Kommentar	

[Bogen OK: 10.2006](#)[Bogen OK: 11.2006](#)[Bogen OK: 12.2006](#)[Bogen OK: 1.2007](#)[Bogen OK: 2.2007](#)[Bogen OK: 3.2007](#)**Ad Hoc Kennzahlen**

ihr PIX: 1453.3

TIX: 1568.5

CIX: 1542.9

MIX: 1649.2

Aktueller Rang: 39/61

Pünktlichkeit	selten
Kommentar	
Eigenorganisation	nicht ausgeprägt
Kommentar	
Eigenmotivation	kaum ausgeprägt
Kommentar	
Kostenbewusstsein	sehr gering
Kommentar	

	Fortbildung: ganzer Tag außerhalb	
	Kommentar	<div></div>
	Fortbildung: halber Tag außerhalb	
	Kommentar	<div></div>
	Fortbildung: halber Tag während	
	Kommentar	<div></div>
	Ideen: Abgabe	keine Idee abgegeben

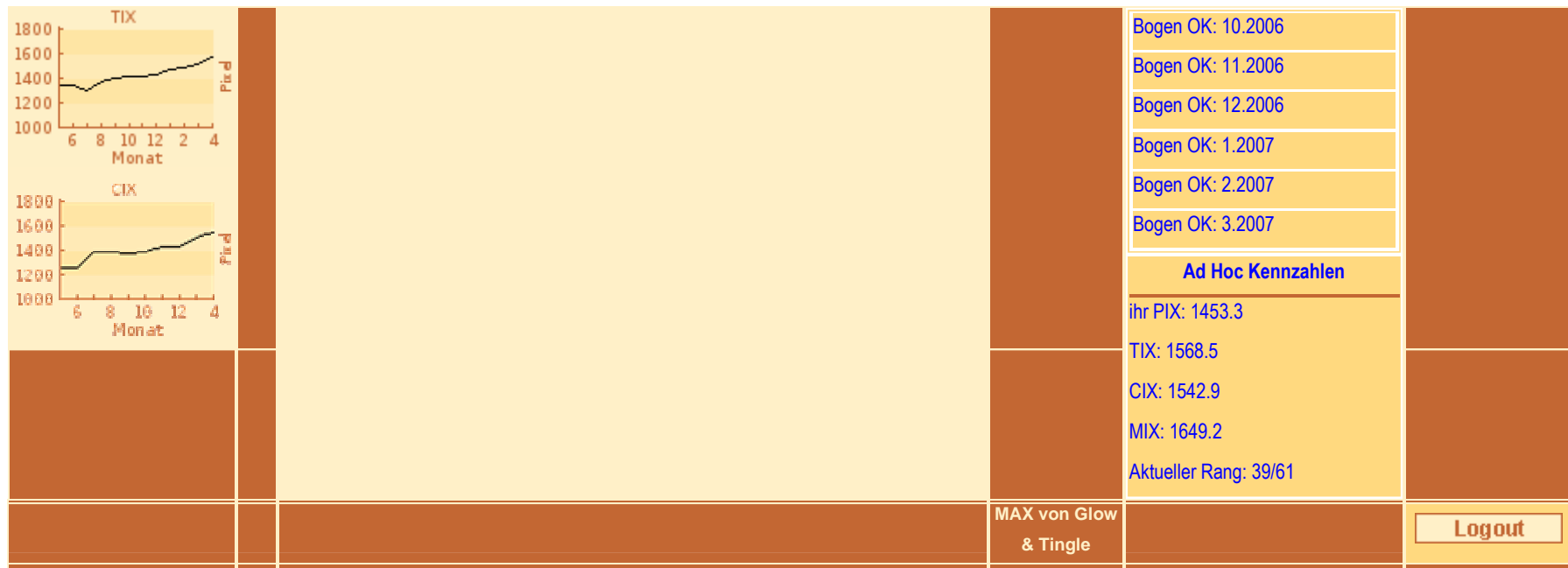
Kommentar	<div></div>
Ideen: Umsetzung	keine
Kommentar	<div></div>
Verstoß gegen Spielregeln	mehr als 4 Verstöße
Kommentar	<div></div>
Jubiläum	nein
Kommentar	<div></div>
Pixel Prämie	keine Prämie

	<div>Kommentar</div> <div></div>			
		MAX von Glow & Tingle		Logout

Quelle: aus Demoversion von MAX, bereitgestellt von der Stadt Süßen

## Anlage 10     Muster Startseite MAX

<p><b>Max Mustermann</b> (MAX-Beauftragter) Datum 28.01.2009</p>	<p> <b>Startseite</b>    Stadt Süßen</p>																											
<p>Administration</p>	<p>    </p>																											
<p><a href="#">Unternehmen</a> <a href="#">Benutzerverwaltung</a> <a href="#">Teamverwaltung</a> <a href="#">Bogenverwaltung</a> <a href="#">Ranking</a> <a href="#">Betriebsvereinbarung</a> <a href="#">Berechnungsverfahren</a></p>	<p>PIX von 'Max Mustermann' 4.2006 - 3.2007</p>  <table border="1"> <caption>PIX Data (Estimated)</caption> <thead> <tr> <th>Monat</th> <th>PIX (Pixel)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>5</td><td>1390</td></tr> <tr><td>6</td><td>1420</td></tr> <tr><td>7</td><td>1450</td></tr> <tr><td>8</td><td>1455</td></tr> <tr><td>9</td><td>1440</td></tr> <tr><td>10</td><td>1405</td></tr> <tr><td>11</td><td>1420</td></tr> <tr><td>12</td><td>1425</td></tr> <tr><td>1</td><td>1445</td></tr> <tr><td>2</td><td>1450</td></tr> <tr><td>3</td><td>1455</td></tr> </tbody> </table>		Monat	PIX (Pixel)	5	1390	6	1420	7	1450	8	1455	9	1440	10	1405	11	1420	12	1425	1	1445	2	1450	3	1455	<p><b>» Offene Liste:</b></p> <p>Ausfüllen Bogen 4.2007</p> <p>Check Bogen Mustermann</p> <p>Check Teambogen</p> <p><b>» Nachrichten:</b></p> <p>Bogen OK: 8.2005</p> <p>Bogen OK: 9.2005</p> <p>Bogen OK: 10.2005</p> <p>Bogen OK: 11.2005</p> <p>Bogen OK: 1.2006</p> <p>Bogen OK: 2.2006</p> <p>Bogen OK: 3.2006</p> <p>Bogen OK: 4.2006</p> <p>Bogen OK: 5.2006</p> <p>Bogen OK: 6.2006</p> <p>Bogen OK: 7.2006</p> <p>Bogen OK: 8.2006</p> <p>Bogen OK: 9.2006</p>	
Monat	PIX (Pixel)																											
5	1390																											
6	1420																											
7	1450																											
8	1455																											
9	1440																											
10	1405																											
11	1420																											
12	1425																											
1	1445																											
2	1450																											
3	1455																											
<p><a href="#">Passwort ändern</a></p> <p><a href="#">Bögen</a></p>																												
<p><b>Ihre Auswertungen:</b></p> 																												



Quelle: aus Demoversion von MAX, bereitgestellt von der Stadt Süßen

Anlage 11**Berechnungsbeispiel der Stadt Süßen**

## Berechnung der Leistungszulagen für die Stadtverwaltung Süßen

1

Rang	Punkte	Faktor- Unterteilung	Arbeitszeit- anteil	Punkte nach Berücksichtigung Arbeitszeitanteil	Entgelt- gruppe	Punkte nach Berücksichtigung Entgeltgruppe	Jahreszulage	Zulage für die Monate April - Sept.
Beispiel 1	200,00	280,00	50%	140,00	7	257,60	606,12 €	101,02 €
Beispiel 2	150,00	150,00	100%	150,00	5	234,00	550,59 €	91,76 €
Beispiel 3	100,00	60,00	75%	45,00	3	57,60	135,53 €	22,59 €
		siehe Tabelle 1			siehe Tabelle 2		siehe Tabelle 3	
die in aufsteigender Reihenfolge zuerst platzierten 60% der Mitarbeiter	die am Jahresende erreichte Punktezahl abzüglich des Ausgangswertes (1000 Punkte)	die Punktwerte der ersten 30% der Rangliste werden mit dem Faktor 1,4 multipliziert	Auflistung der jeweiligen Arbeitszeit- anteile der einzelnen Mitarbeiter	die vorherigen Punktwerte werden mit dem jeweiligen Arbeitszeitanteil multipliziert	Auflistung der jeweiligen Entgeltgruppen der einzelnen Mitarbeiter (für jede Entgeltgruppe ist ein Faktor hinterlegt)	die vorherigen Punktwerte werden mit dem jeweiligen Entgeltfaktor multipliziert	die vorherigen Punktwerte werden mit dem "Punkte- Geldwert" multipliziert	die jeweilige Jahreszulage wird durch 6 dividiert = Auszahlungsbetrag der Monate April - September
		die Punktwerte der zweiten 30% der Rangliste werden mit dem Faktor 1,0 multipliziert						
		die Punktwerte der übrigen 40% der Rangliste werden mit dem Faktor 0,6 multipliziert						
						Summe aller Punktwerte, im Beispiel angenommene 8500	Summe der Leistungs- zulagen, im Beispiel angenommene 20000 €	



## Berechnung der Leistungszulagen für die Stadtverwaltung Süßen

2

Tabelle 1

Rang	Faktor- Unterteilung
erste 30%	1,4
zweite 30%	1,0
übrige 40%	0,6

Tabelle 2

Entgeltgruppe	Entgeltfaktor
1	1
2	1,14
3	1,28
4	1,42
5	1,56
6	1,7
7	1,84
8	1,98
9	2,12
10	2,26
11	2,4
12	2,54
13	2,68
14	2,82
15	2,96

Tabelle 3

Punkte-Geldwert
die Gesamtsumme der Leistungszulagen wird durch die Summe aller Punktwerte (siehe oben) dividiert = Punkte-Geldwert
für das Beispiel errechnet: 2,35 €

Anlage 12**Vorbereitungsbogen zum Mitarbeitergespräch****VORBEREITUNGSBOGEN  
für das Jahresmitarbeitergespräch**

Name der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters _____
Name der/des Vorgesetzten _____
Termin für das Gespräch: am _____ von _____ bis ca. _____ Uhr

**Dieser Vorbereitungsbogen wird der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter  
ca. 1 Woche vor dem Gespräch übergeben.**

**Warum ein Jahresmitarbeitergespräch?**

Das Jahresmitarbeitergespräch hat zum Ziel, die Arbeitszufriedenheit, die Zusammenarbeit mit Team und Vorgesetztem sowie das Ergebnis der Arbeit zu besprechen und weiter zu entwickeln. Sie sollen auch dazu beitragen, die Fähigkeiten der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters zu erkennen und zu erhalten. Dabei wird in Abstimmung mit den Anforderungen und dem Bedarf der Stadtverwaltung die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter gefördert.

**Gesprächsvorbereitung**

Die aufgeführten Fragen dienen Ihnen zur **Gesprächsvorbereitung** und sind als **Anregung** zu verstehen. Setzen Sie sich bitte mit den Fragen auseinander, die Ihnen besonders wichtig sind und über die Sie auf jeden Fall sprechen wollen.

**Gesprächsverlauf**

Das Jahresmitarbeitergespräch beinhaltet unterschiedliche Themen. Dieser Vorbereitungsbogen wird Sie durch das Jahresmitarbeitergespräch führen. Zum Abschluss des Jahresmitarbeitergesprächs werden getroffene Absprachen auf dem Ergebnisbogen dokumentiert. Dieser Ergebnisbogen wird im Personalamt aufbewahrt. Er ist nicht Bestandteil der Personalakte. Zugriff auf diesen Bogen haben Sie und Ihr Vorgesetzter.

**Das Jahresmitarbeitergespräch hat folgende Struktur:**

1.-5.: was ist gut - was könnte besser werden - Rückblick auf das letzte Gespräch - getroffene Absprachen für 1. - 5.

1. Aufgaben
2. Arbeitsumfeld
3. Zusammenarbeit im Team
4. Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten
5. Perspektiven
  
6. Dokumentation der getroffenen Absprachen



## 1. Aufgaben

Fragen zur Vorbereitung	Notizen zur Vorbereitung
<p>Welches waren meine wichtigsten Aufgaben im vergangenen Jahr?</p> <p>Welche haben mir Freude bereitet oder sind mir gelungen? Warum?</p> <p>Welche lagen mir weniger? Warum?</p> <p>Was war zu viel / was zu wenig?</p> <p>Was hat mir meine Arbeit erleichtert und was erschwert?</p> <p>Bin ich mit meinen Aufgaben zufrieden?</p> <p>Werde ich an meiner Stelle gefordert und gefördert?</p>	
<p><b>Rückblick</b></p>	
<p>Welche Absprachen des letzten Jahres wurden noch nicht umgesetzt und warum?</p> <p>Was hat sich seitdem verändert?</p>	
<p><b>Verbesserungsvorschläge</b></p>	
<p>Was könnte mir bei meiner Aufgabenerledigung helfen?</p> <p>z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Weiterbildung</li> <li>- Änderung des Aufgabenfelds</li> <li>- Änderung des Aufgabenumfangs</li> <li>- Änderung von Handlungs- oder Entscheidungsspielraum</li> <li>- ...</li> </ul>	

-3-

2. Arbeitsumfeld	
<b>Fragen zur Vorbereitung</b>  Wie sieht mein Arbeitsumfeld aus? <ul style="list-style-type: none"><li>- Raum</li><li>- Ausstattung</li><li>- Arbeitsmittel</li><li>- EDV-Programme</li><li>- ...</li></ul> Mit was bin ich zufrieden?  Was fehlt mir?	<b>Notizen zur Vorbereitung</b>
<b>Rückblick</b>  Welche Absprachen des letzten Jahres wurden noch nicht umgesetzt und warum?  Was hat sich seitdem verändert?	
<b>Verbesserungsvorschläge</b>  Was könnte mir bei meiner Aufgabenerledigung helfen?	



-4-

**3. Zusammenarbeit im Team**

<b>Fragen zur Vorbereitung</b>	<b>Notizen zur Vorbereitung</b>
<p>Wie funktioniert die Zusammenarbeit im Team?</p> <p>Wie erlebe ich die Zusammenarbeit im Team?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kommunikation</li><li>- Informationsfluss</li><li>- Stimmung</li><li>- gegenseitige Hilfe</li><li>- Vertretung geregelt</li><li>- ...</li></ul> <p>Was finde ich gut?</p> <p>Was fehlt mir?</p>	
<p><b>Rückblick</b></p> <p>Welche Absprachen des letzten Jahres wurden noch nicht umgesetzt und warum?</p> <p>Was hat sich seitdem verändert?</p>	
<p><b>Verbesserungsvorschläge</b></p> <p>Was könnte wie besser werden?</p>	

-5-

<b>4. Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten</b>
---

<p><b>Fragen zur Vorbereitung</b></p> <p>Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit meinem Vorgesetzten?          Wie erlebe ich die Zusammenarbeit mit meinem Vorgesetzten?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikation</li> <li>- Informationsfluss</li> <li>- Stimmung</li> <li>- gegenseitige Rückmeldung</li> <li>- Entscheidungsweg</li> <li>- Einbindung in Entscheidungen</li> <li>- Nachbereitung von Projekten</li> <li>- klare Prioritäten erkennbar</li> <li>- ...</li> </ul> <p>Was finde ich gut?</p> <p>Was fehlt mir?</p>	<p><b>Notizen zur Vorbereitung</b></p>
<p><b>Rückblick</b></p> <p>Welche Absprachen des letzten Jahres wurden noch nicht umgesetzt und warum?</p> <p>Was hat sich seitdem verändert?</p>	
<p><b>Verbesserungsvorschläge</b></p> <p>Was würde mir zur Aufgabenerfüllung helfen?</p>	

-6-

<b>5. Perspektiven *</b>
--------------------------

<p><b>Fragen zur Vorbereitung</b></p> <p>Was sind meine Perspektiven in</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1-2 Jahren</li> <li>- 5 Jahren</li> <li>- 10 Jahren</li> </ul> <p>Was ist die Konsequenz daraus?</p> <p>Welche Fähigkeiten möchte ich für meine berufliche Zukunft weiterentwickeln?</p>	<p><b>Notizen zur Vorbereitung</b></p>
<p><b>Rückblick</b></p> <p>Welche Absprachen des letzten Jahres wurden noch nicht umgesetzt und warum?</p> <p>Was hat sich seitdem verändert?</p>	
<p><b>Verbesserungsvorschläge</b></p> <p>Wo würde mich Hilfestellung durch meinen Vorgesetzten weiterbringen?</p>	

\* Die Angabe von beruflichen Perspektiven sind für den Arbeitgeber hilfreich und können für die eigene Entwicklung förderlich sein. Ob und in welchem Umfang Sie hier Angaben machen, entscheiden Sie selbst.



Anlage 13

## Formular zum Mitarbeitergespräch

## Niederschrift zum Jahresmitarbeitergespräch

Absprachen für \_\_\_\_\_

- ▶ können nach kurz-, mittel- und langfristig geordnet werden
- ▶ bitte notieren, seit wann als Absprachen formuliert
- ▶ bei Uneinigkeit bitte dies deutlich machen
- ▶ Wie sehen die weiteren Schritte aus (so konkret wie möglich, so offen wie nötig)?
- ▶ wichtig: **“WER macht WAS WANN und WIE?”**

**1. Aufgaben****2. Arbeitsumfeld****3. Zusammenarbeit im Team****4. Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten****5. Perspektiven**

Unterschrift Mitarbeiter/in

Unterschrift Vorgesetzte/r

Datum



Anlage 14

**Kostenkalkulation für MAX**



MAX GmbH  
MitarbeiterAktienindex

Steinacher Straße 6 - 10  
90427 Nürnberg-Boxdorf  
Telefon 0049 (0)911 9302-635  
Telefax 0049 (0)911 9302-639  
Markus.Wiesmann@m-a-x.eu  
www.m-a-x.eu

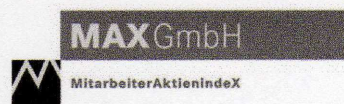
**M A X**

**im Öffentlichen Dienst**

**Ein Angebot für eine Mustergemeinde  
mit 150 Mitarbeitern**

**Dieses Programm  
– inklusive Betriebsvereinbarung –  
unterstützt Sie bei der Umsetzung  
der Vorgaben des TVöD**

- 1 -



### **Konkretes Angebot für eine Mustergemeinde**

Basierend auf dem Kommunal-MAX-Paket (siehe Seite 5), bieten wir Ihnen folgende Umsetzungslösung, an:

	<b>Mustergemeinde</b>
<b>Basisprojekt, MAXclassic, bis 50 Nutzer, einmalig:</b>	6.900,00 €
<b>Erweiterung, pro 100 Nutzer mehr, einmalig:</b>	500,00 €
<b>Serverfreischaltung, einmalig:</b>	395,00 €
<b><u>Grundprojekt, einmalig</u></b>	<b><u>7.795,00 €</u></b>

zzgl. obligatorischer Online-Gebühr,

**jährlich, (15% aus 5.700,00 €\*): 855,00 €**

\* 5.700,00 € = [(6.900,00 € + 500,00 €) – 1.250,00 € – 450,00 €]

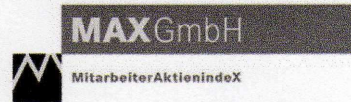
Alle angegebenen Preise verstehen sich netto, zzgl. der gesetzlichen Mehrwertsteuer.

Für anfallende Reisekosten zu unseren Auftraggebern, verrechnen wir – stets zusätzlich zum Projektbetrag – pro gefahrenem Kilometer netto 0,69 €, zzgl. MwSt., beziehungsweise eine entsprechende Alternativanreise per Flug mit flexiblen Tickets und eventuell anfallende Übernachtungskosten.

### **MAX – Die Software**

MAX ist ein Programm, das eine transparente, gerechte und für jeden nachvollziehbare Leistungsbeurteilung zulässt. MAX ist EDV-gestützt und basiert auf einer Selbstbewertung der Mitarbeiter, nach genau definierten und erprobten Kriterien, die exakt auf die Anforderungen im Öffentlichen Dienst zugeschnitten sind. Ein 4-oder 6-Augen-Prinzip (frei wählbar) rundet den Selbstbild-Fremdbild-Abgleich ab.





Alle beschriebenen Teilschritte sind über eine einfach zu bedienende Softwarelösung systematisiert. Diese steht im Internet, unter Einhaltung der höchsten Sicherheitsrichtlinien, zur Verfügung.

Im Jahr 2002 wurde MAX für das Hotel Schindlerhof (mehrere Qualitäts- und Marketingpreise etc.), in Nürnberg, entwickelt. MAX ist bereits in über 130 Unternehmen – sämtlicher Branchen – in 8 Ländern Europas, im Einsatz.

**Seit 2006 auch erfolgreich im Öffentlichen Dienst!**

Nutzen auch Sie die eindeutigen Vorteile dieser einfach zu bedienenden Software.

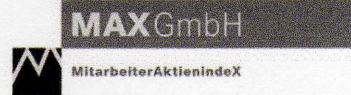
Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie die Beschreibung unserer Leistungen, Preisangebote und Zusatzleistungen. Wir beraten Sie gerne!

Für Rückfragen erreichen Sie mich jederzeit telefonisch unter 0911-9302-635 oder per E-Mail an [Markus.Wiesmann@m-a-x.eu](mailto:Markus.Wiesmann@m-a-x.eu)



- liche Grüße aus Nürnberg

Markus Wiesmann



### ***Unsere Leistungen – für den Verwaltungs-MAX***

Sie erhalten ein erprobtes Bewertungssystem für eine leistungsorientierte Vergütung, wie es bereits seit 2006 bei der Stadt Süßen im Einsatz ist.

### ***In allen Paketen sind die folgenden Leistungen enthalten:***

- EDV-System MAX*classic* (3 Stufen) oder MAX*pro* (4 Stufen) mit Auswertungscenter „Premium“
- Vollumfängliche Betriebsvereinbarung zur Vorlage und zum Abschluss mit dem Personalrat (Vorlage aus Süßen)
- Berechnungsverfahren, das übernommen werden kann
- ½ Tag zur Definition der Meilensteine für das Projekt
- 1 Workshop für Ihr Team, zur Definition der Kriterien, die bei Ihnen zum Einsatz kommen sollen
- Anpassung der Software nach den Ergebnisse aus dem Workshop
- Einbindung Ihrer gewünschten Definitionstexte zu den einzelnen Kriterien (in den Fragebogen integriert)
- Intensive Einschulung für Ihren MAX-Beauftragten

### ***Technischer Leistungsumfang***

- Lizenzvereinbarung
- MAX Software für die entsprechende Mitarbeiterzahl
- Technische Spezifikation zu den notwendigen Systemvoraussetzungen (Hardware-Information)
- Benutzerhandbuch in digitalisierter Version

***Der Verwaltungs-MAX kann grundsätzlich in zwei Versionen zum Einsatz kommen:***

***MAX*classic*, mit 3 Ebenen: Mitarbeiter – Team – Gemeinde***

***MAX*pro*, mit 4 Ebenen: Mitarbeiter – Team – Bereich – Gemeinde***





### 1. (3 Ebenen)

Inklusive der vorgenannten Paketeleistungen...

**Preis bis 50 Mitarbeiter: 6.900,00 Euro + MwSt.**

**Je 100 Mitarbeiter mehr: 500,00 Euro + MwSt.**

**Bezahlung: 50% bei Auftrag, 50% bei Lieferung**

### 2. (4 Ebenen)

Inklusive der vorgenannten Paketeleistungen...

**Preis bis 50 Mitarbeiter: 7.500,00 Euro + MwSt.**

**Je 100 Mitarbeiter mehr: 600,00 Euro + MwSt.**

**Bezahlung: 50% bei Auftrag, 50% bei Lieferung**

#### **Bei allen Paketen gilt:**

Es handelt sich um einen einmaligen Projektauftrag.

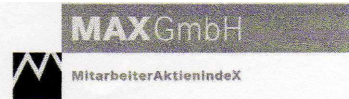
Monatliche Folgekosten für die Software als solches, fallen keine an.

Die einzigen Folgekosten die anfallen, sind die jährlich wiederkehrenden Hostinggebühren, die Sie dem individuellen Angebot für Ihre Gemeinde (siehe Seite 2) entnehmen.

Sie können zu jeder Zeit des Projekts von MAXclassic auf MAXpro wechseln. Vor Beginn der eigentlichen Bewertung ist dies gegen Zahlung des Aufpreises zu Paket 2 möglich.

Nach erfolgtem Bewertungsbeginn verrechnen wir zusätzlich eine Umstellgebühr von 395,00 Euro zuzüglich MwSt.

***Gerne unterstützen wir Sie natürlich auch bei der Individualisierung Ihres Verwaltungs-MAX nach Ihren Vorstellungen – über den ersten Workshop hinaus. Nutzen Sie hierfür unsere Zusatzangebote auf der folgenden Seite!***



## Zusatzangebot

### Nachträgliche Softwareanpassungen

Basis hierfür sind unsere jeweils gültigen Stundensätze.  
Der Stundensatz beträgt aktuell  
**120,00 € + MwSt.**

### Zusätzlicher Workshop

Für einen zusätzlichen, individuellen Workshop verrechnen wir unsere ermäßigte Workshoppauschale (anstelle 1.800,00 €).  
Workshoppauschale für den Öffentlichen Dienst nur  
**1.250,00 € + MwSt. + gegebenenfalls Reisekosten**

### Individuelle Schulung

Für eine zusätzliche, individuelle Schulung, bei Ihnen, verrechnen wir unsere ermäßigte Pauschale (anstelle 650,00 €).  
Schulungspauschale für den Öffentlichen Dienst nur  
**450,00 € + MwSt. + gegebenenfalls Reisekosten**

## Reisekosten

Für anfallende Reisekosten zu unseren Auftraggebern, verrechnen wir pro gefahrenem Kilometer netto 0,69 €, zzgl. MwSt., beziehungsweise eine entsprechende Alternativanreise per Flug mit flexiblen Tickets und eventuell anfallende Übernachtungskosten.





## Online-Hosting

Wir bieten bei unserem zertifizierten Partner NTT Europe Online ([www.ntteuropeonline.com](http://www.ntteuropeonline.com)), einem Hochsicherheitsrechenzentrum, die Online-Nutzung des MAX an. Dort werden alle Daten durch uns sicher gepflegt. Ihr Zugang erfolgt über eine individuelle Subdomain.

Somit können Sie und alle Mitarbeiter Ihren MAX von außerhalb der Stadtverwaltung, mittels Internet-Zugriff, erreichen.

Für diese Leistung ist unser umfangreichen Service-Rahmenvertrag obligatorisch.

Im Service-Rahmenvertrag, der für eine Jahresgebühr in Höhe von 15% des Projektbetrags (OHNE Workshop & Einschulung) erhältlich ist, sind während der definierten Laufzeit folgende Leistungen enthalten:

- Weltweiter **Online-Zugriff** auf Ihren MAX
- **Technischer Support** via E-Mail für den MAX-Beauftragten
- Sämtliche **aktuellen Updates** und allgemeine **Funktionsänderungen**
- **Trafficgebühr** für den Server, im Zusammenhang mit Ihrem MAX
- Alle **Funktionserweiterungen**, die im Standard für alle Nutzer dieser MAX Version entwickelt werden, sind bereits inklusive
- **Volle Flexibilität**, da der Vertrag nach 12 Monaten jederzeit kündbar ist – ohne Fristeinhaltung
- **Keine zusätzlichen** softwarebedingten **Hardwarekosten**
- **Maximale Sicherheit**, da der Server der Stadt nicht für einen Zugriff von außen geöffnet werden muss
- **Datensicherungen** (Backups), die unser Partner ntt Europe online automatisch für alle MAX-Instanzen durchführt.

Ich freue mich schon heute auf eine spannende Umsetzung, zusammen mit Ihnen und Ihrem Team!

**Anlage 15****Einwohnerzahl der Stadt Süssen, Internetausdruck**
**BEVÖLKERUNGSSTAND seit 2000 (vierteljährlich)**  
**Fortschreibungen jeweils zum Quartalsende**
**Süssen, Stadt (Landkreis Göppingen)**

Quartal	Bevölkerung		Deutsche		Ausländer	
	insgesamt	männlich	zusammen	männlich	zusammen	männlich
1/2000	10133	5009	...	...	...	...
2/2000	10215	5047	...	...	...	...
3/2000	10237	5074	...	...	...	...
4/2000	10276	5070	8593	4167	1683	903
1/2001	10286	5064	8610	4168	1676	896
2/2001	10302	5076	8627	4184	1675	892
3/2001	10384	5126	8684	4210	1700	916
4/2001	10363	5114	8639	4188	1724	926
1/2002	10361	5116	8627	4190	1734	926
2/2002	10365	5118	8641	4191	1724	927
3/2002	10357	5113	8622	4181	1735	932
4/2002	10336	5113	8605	4179	1731	934
1/2003	10345	5099	8635	4187	1710	912
2/2003	10332	5103	8620	4187	1712	916
3/2003	10336	5120	8619	4199	1717	921
4/2003	10250	5075	8566	4173	1684	902
1/2004	10247	5067	8579	4167	1668	900
2/2004	10221	5057	8571	4164	1650	893
3/2004	10181	5030	8552	4154	1629	876
4/2004	10133	5011	8518	4133	1615	878
1/2005	10147	5023	8516	4139	1631	884
2/2005	10137	5022	8527	4144	1610	878
3/2005	10143	5040	8522	4150	1621	890
4/2005	10140	5029	8526	4147	1614	882
1/2006	10081	4991	8511	4143	1570	848
2/2006	10082	4992	8524	4159	1558	833
3/2006	10084	5000	8512	4148	1572	852
4/2006	10065	4984	8503	4139	1562	845
1/2007	10066	4992	8492	4134	1574	858
2/2007	10069	4988	8504	4140	1565	848
3/2007	10075	5000	8531	4157	1544	843
4/2007	10045	4990	8508	4149	1537	841
1/2008	10027	5002	8484	4158	1543	844
2/2008	10046	5020	8495	4161	1551	859

© Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Stuttgart, 2009

Quelle:

<http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/SRDB/Tabelle.asp?01035050GE117049>

Zugriff am 05.02.09



## Anlage 16

### Haushaltsübersicht der Stadt Süßen, Internetausdruck

Home | Kontakt | Impressum S Schrift kleiner A Schrift größer





Willkommen | In Süßen leben | Stadt | **Wirtschaft** | Service

- Bauplätze
- Der städtische Haushalt
- Gewerbe-immobilienbörse
- Unternehmen
- Gaststätten
- Übernachtungs-möglichkeiten

#### Der städtische Haushalt 2008 im Überblick






<p><b>Einwohner</b> (jeweils 30.06. des Vorjahres) Insgesamt 10.069 Vorjahr: 10.082</p> <p><b>Haushaltsvolumen</b></p> <p>Insgesamt 27.297.300 €</p> <p>Vorjahr: 23.446.400 € davon:</p> <p><b>Verwaltungshaushalt</b></p> <p>22.032.300 €</p> <p>Vorjahr 18.341.400 €</p> <p><b>Vermögenshaushalt</b></p> <p>5.265.000 €</p> <p>Vorjahr 5.105.000 €</p> <p><b>Zuführungsrate</b> Überschuss des Verwaltungshaushalts, der dem Vermögenshaushalts zufließt</p> <p>gesamt 2.475.000 €</p> <p>Vorjahr 2.422.000 €</p>	<p><b>Zusätzliche Kredite</b> Nettokreditaufnahme 0 €</p> <p>gesamt 0 €</p> <p>Vorjahr 0 €</p> <p><b>Schuldenstand</b> zum 31.12.2007</p> <p>4.456.645 €</p> <p>pro Einwohner 442,61 € Vorjahr pro Einwohner 499,25 €</p> <p><b>Steuereinnahmen</b></p> <p>gesamt 8.131.713 €</p> <p>Vorjahr 7.979.570 €</p> <p><b>Personalkosten</b></p> <p>gesamt 3.493.275 €</p> <p>Vorjahr 3.340.330 €</p>
---	--



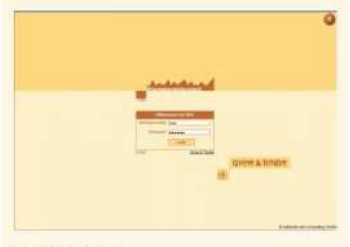

Quelle: <http://www.suessen.de/der-staedtische-haushalt-2006-im-ueberblick.html>







Zugriff am 05.02.09

## Anlage 17

## MAX-Softwareversionen, Internetausdruck

Glow & Tingle		Home	Kontakt	News & Infos	Toolbox	
		<b>MAXclassic</b>				Steinacher Str. 6-10 Tel.: 0911/9302-630 info@kobjoll.de D-90427 Nürnberg Fax: 0911/9302-639 www.kobjoll.de
<b>Bausteine zum Erfolg</b> <b>Toolbox</b> ▶ MAX Was ist MAX ▶ Die Software ▶ MAXclassic MAXbasic MAXpro Demoversion MAX MAXival im Schindlerhof MAX in der Presse MAX Referenzen SchülerAktienIndex Ihr Ansprechpartner Kontakt zu MAX MOHRITZ SHOP ErfolgSpiegel® Downloads Unser Abenteuerspielplatz <b>Seminare</b> <b>Referenten</b> <b>Glow &amp; Tingle</b>		 <p>Der MAXclassic ist das „ORIGINAL“ unter den Programmen, so wie wir MAX im Jahr 2002 entwickelt haben und bislang in weit mehr als 120 Unternehmen – in über 20 Branchen, in 8 Ländern und 6 Sprachen – im Einsatz haben.</p> <p>Er ist ideal für Betriebe, die ca. 15 – 150 Mitarbeiter beschäftigen.</p> <p>Für weitere Informationen nehmen Sie bitte ▶ <a href="#">Kontakt</a> mit mir auf. Ich freue mich auf Sie!</p> <p><b>Ihr Markus Wiesmann,</b> gerne unter der Durchwahl 0911/9302-635 oder per E-Mail unter ▶ <a href="mailto:markus.wiesmann@kobjoll.de">markus.wiesmann@kobjoll.de</a></p> <hr/> <p><b>Teams &amp; Unternehmen</b></p> <p>Verschiedene Mitarbeiter arbeiten im Unternehmen in verschiedenen Teams (bzw. Abteilungen). Diese Teams bilden in der Gesamtheit den Community Index (CIx) monatlich neu ab. MAXclassic kann eine beliebige Anzahl von Teams verwalten. Gestartet wird beim Auftraggeber mit einem Mitarbeiterbogen, der als Standard für alle Teams verwendet wird. Die Ergänzung weiterer Bögen ist jederzeit möglich, bedarf jedoch eines Updates mit teamspezifischen Bögen.</p> <p><b>Portalgedanke/-konzept</b></p> 				<p><b>Fragen zu MAX?</b> Ich helfe Ihnen gerne!</p>  <p><b>Markus Wiesmann</b> Telefon 0911/9302-635 ▶ <a href="#">E-Mail</a></p>
		 <p>Screenshot (A)</p>  <p>Screenshot (B)</p>				

Glow & Tingle		Home	Kontakt	News & Infos	Toolbox	
		<b>MAXpro</b>				Steinacher Str. 6-10 Tel.: 0911/9302-630 info@kobjoll.de D-90427 Nürnberg Fax: 0911/9302-639 www.kobjoll.de
<b>Bausteine zum Erfolg</b> <b>Toolbox</b> ▶ MAX Was ist MAX ▶ Die Software ▶ MAXclassic MAXbasic ▶ MAXpro Demoversion MAX MAXival im Schindlerhof MAX in der Presse MAX Referenzen SchülerAktienIndex Ihr Ansprechpartner Kontakt zu MAX MOHRITZ SHOP ErfolgSpiegel® Downloads Unser Abenteuerspielplatz <b>Seminare</b> <b>Referenten</b> <b>Glow &amp; Tingle</b>		 <p>Der MAXpro ist unser „Professioneller“, der mit 4 Stufen ausgerüstet ist. Hier kommt - im Gegensatz zum MAXclassic – noch eine weitere, vierte Ebene, der Department Index (DIx), hinzu.</p> <p>Somit münden die Team Indices zunächst in einen übergeordneten Department Index und der Community Index (CIx) wird aus der Summe aller Department Indices errechnet.</p> <p><b>Zielgruppe:</b> Unternehmen mit über 100 Mitarbeitern</p> <p>Für weitere Informationen nehmen Sie bitte ▶ <a href="#">Kontakt</a> mit mir auf. Ich freue mich auf Sie!</p> <p><b>Ihr Markus Wiesmann,</b> gerne unter der Durchwahl 0911/9302-635 oder per E-Mail unter ▶ <a href="mailto:markus.wiesmann@kobjoll.de">markus.wiesmann@kobjoll.de</a></p> <hr/> <p><b>Teams, Departments &amp; Unternehmen</b></p> <p>Verschiedene Mitarbeiter arbeiten im Unternehmen in verschiedenen Teams (bzw. Abteilungen). Diese werden wiederum in Departments (bzw. Bereichen) gebündelt, um schlussendlich in eine Gesamtauswertung des Unternehmens, den Community Index (CIx), zu münden. MAXpro kann eine beliebige Anzahl von Teams und Departments verwalten. Gestartet wird beim Auftraggeber mit einem Mitarbeiterbogen, der als Standard für alle Teams verwendet wird. Die Ergänzung weiterer</p>				<p><b>Fragen zu MAX?</b> Ich helfe Ihnen gerne!</p>  <p><b>Markus Wiesmann</b> Telefon 0911/9302-635 ▶ <a href="#">E-Mail</a></p>
		 <p>Screenshot (A)</p>  <p>Screenshot (B)</p>				

<b>Glow &amp; Tingle</b>		Home Kontakt News & Infos  Toolbox 
		<b>MAXpro</b>
<b>Bausteine zum Erfolg</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Toolbox</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>MAX           <ul style="list-style-type: none"> <li>Was ist MAX</li> <li>Die Software               <ul style="list-style-type: none"> <li>MAXclassic</li> <li>MAXbasic                   <ul style="list-style-type: none"> <li>MAXpro</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>Demoversion MAX</li> <li>MAXival im Schindlerhof</li> <li>MAX in der Presse</li> <li>MAX Referenzen</li> <li>SchülerAktienindex</li> <li>Ihr Ansprechpartner</li> <li>Kontakt zu MAX</li> </ul> </li> <li>MOHRITZ</li> <li>SHOP</li> <li>ErfolgSpiegel®</li> <li>Downloads</li> <li>Unser Abenteuerspielplatz</li> </ul> </li> <li>Seminare</li> <li>Referenten</li> <li>Glow &amp; Tingle</li> </ul>		<p>Steinacher Str. 6-10 Tel.: 0911/9302-620 info@kobjoll.de D-90427 Nürnberg Fax: 0911/9302-639 www.kobjoll.de</p>  <p>Der MAXpro ist unser „Professioneller“, der mit 4 Stufen ausgerüstet ist. Hier kommt - im Gegensatz zum MAXclassic – noch eine weitere, vierte Ebene, der Department Index (DIX), hinzu.</p> <p>Somit münden die Team Indices zunächst in einen übergeordneten Department Index und der Community Index (CIX) wird aus der Summe aller Department Indices errechnet.</p> <p><b>Zielgruppe:</b> Unternehmen mit über 100 Mitarbeitern</p> <p>Für weitere Informationen nehmen Sie bitte <a href="#">Kontakt</a> mit mir auf. Ich freue mich auf Sie!</p> <p><b>Ihr Markus Wiesmann,</b> gerne unter der Durchwahl 0911/9302-635 oder per E-Mail unter <a href="mailto:markus.wiesmann@kobjoll.de">markus.wiesmann@kobjoll.de</a></p> <hr/> <p><b>Teams, Departments &amp; Unternehmen</b></p> <p>Verschiedene Mitarbeiter arbeiten im Unternehmen in verschiedenen Teams (bzw. Abteilungen). Diese werden wiederum in Departments (bzw. Bereichen) gebündelt, um schlussendlich in eine Gesamtauswertung des Unternehmens, den Community Index (CIX), zu münden. MAXpro kann eine beliebige Anzahl von Teams und Departments verwalten. Gestartet wird beim Auftraggeber mit einem Mitarbeiterbogen, der als Standard für alle Teams verwendet wird. Die Ergänzung weiterer</p> <p><b>Fragen zu MAX?</b> Ich helfe Ihnen gerne!</p>  <p><b>Markus Wiesmann</b> Telefon 0911/9302-635 <a href="#">E-Mail</a></p>  <p>Screenshot (A)</p> 

Quelle:

[http://www.kobjoll.de/bausteine.toolbox.max.software.classic,2\\_8\\_9\\_50\\_82.html?sid=50926460270192304133637570236905](http://www.kobjoll.de/bausteine.toolbox.max.software.classic,2_8_9_50_82.html?sid=50926460270192304133637570236905)

[http://www.kobjoll.de/bausteine.toolbox.max.software.basic,2\\_8\\_9\\_50\\_83.html?sid=50926460270192304133637570236905](http://www.kobjoll.de/bausteine.toolbox.max.software.basic,2_8_9_50_83.html?sid=50926460270192304133637570236905)

[http://www.kobjoll.de/bausteine.toolbox.max.software.pro,2\\_8\\_9\\_50\\_84.html?sid=50926460270192304133637570236905](http://www.kobjoll.de/bausteine.toolbox.max.software.pro,2_8_9_50_84.html?sid=50926460270192304133637570236905)

Zugriff am 14.02.09



## Anlage 18

## Zeitungsartikel bwWoche

bwWoche 11. Juni 2007 / Nr. 22

VERWALTUNG

# Leistung zahlt sich aus

Mit einem Beurteilungssystem aus der Wirtschaft sollen die Beschäftigten motiviert werden  
VON STEFANIE SCHLÜTER

**SÜßEN. Das Tarifrecht für Arbeiter und Angestellte im öffentlichen Dienst macht es möglich: Mitarbeiter können ab diesem Jahr leistungsorientiert bezahlt werden. Die Stadtverwaltung in Süßen hat eine Vorreiterrolle übernommen. Sie ist die erste Verwaltung in Deutschland, die ein Modell aus der Wirtschaft übernommen und auf den TvÖD angepasst hat.**

Im TvÖD ist vorgesehen, dass möglichst noch vor dem 31. Juli dieses Jahres Regelungen zur Einführung einer leistungsbezogenen Vergütung vereinbart werden. Geschieht dies nicht, erfolgt die Verteilung nach dem Gießkannenprinzip: Jeder Beschäftigte erhält zusätzlich mit der Dezemberzahlung 12 Prozent seines Lohnes. Im darauffolgenden Jahr sind es lediglich noch sechs Prozent. Durch den Tarifvertrag wird also Druck gemacht, eine Einigung zu finden.

Leistung im öffentlichen Dienst kann auf zwei Arten bewertet und gemessen werden: durch Zielvereinbarungen oder Leistungsbeurteilungen.

Eines allerdings wird im TvÖD nicht näher definiert: nämlich die einzelnen Kriterien, nach denen eine leistungsgerechte Bezahlung erfolgen soll.

Bürgermeister und Mitarbeiter in Süßen haben sich für die Leistungsbeurteilung entschieden. „Wir sind sehr schnell von der Zielvereinbarung weggekommen“, erzählt Manuela Bühler, die für das neue System zuständig ist. Denn ein Ziel kann sich im Laufe des Jahres ändern, vor allem dann, wenn der Gemeinderat Vorgaben ändert. Auch schien es den Verantwortlichen in Süßen schwierig, gerecht zu prüfen, ob die vereinbarten Ziele erreicht wurden.

Stattdessen setzten sie auf MAX, den Mitarbeiter Aktien Index, der im Jahr 2004 als Motivationsinstrument im Hotel Schindlerhof in Nürnberg eingeführt wurde. Rund 1000 Stunden haben Bürgermeister Wolfgang Lützner und seine Mitarbeiter investiert, um das System auf die Bedürfnisse der Stadtverwaltung anzupassen. Dazu musste man sich erstmal darüber einigen, was gute Leistung sein sollte: Ist es wichtiger, möglichst

viele Strafzettel zu verteilen, oder zählt die Zufriedenheit der Bürger?

Beteiligt waren neben Arbeitgeber und Personalrat auch Mitarbeiter aus allen Ämtern der Verwaltung in Süßen. Die Schwierigkeit war, ein Instrument zu entwickeln, mit dem wirklich jeder Mitarbeiter beurteilt werden kann, ganz gleich, ob es sich dabei um den Hausmeister, den Lehrer der Musikschule oder den Kämmerer handelt. „Der Aufwand war groß, aber jetzt ist das System richtig gut geworden“, sagt Lützner.

Jeder Mitarbeiter füllt nun einmal pro Monat einen EDV-Fragebogen aus. Darin geht es um Fragen der Leistungsbereitschaft, der Arbeitsqualität, der Freundlichkeit, Pünktlichkeit oder auch das Einbringen von eigenen Ideen. In diesem Fragebogen stuft der Mitarbeiter sich selbst ein. Die Einschätzung geht dann an seinen Vorgesetzten, der diese entweder bestätigt oder in einzelnen Punkten zum positiven oder negativen abwandelt. Wichtig dabei: Das System nimmt die Änderungen ohne entsprechende Begründung nicht an.

Kommen Mitarbeiter und Vorgesetzter zu einer unterschiedlichen Bewertung, müssen sie sich zunächst zusammensetzen und gemeinsam nach einer Lösung suchen. Einzig wenn die Differenzen weiter bestehen bleiben, wird die Schiedsstelle eingeschaltet. „Dies war bisher aber noch nicht notwendig“, sagt der Bürgermeister.

Dem Fragebogen ist ein Punktesystem hinterlegt. Höhe der Punktzahl, Arbeitszeitanteil und Entgeltgruppe werden bei der Berechnung einer möglichen Prämie berücksichtigt. Und der Mitarbeiter hat immer die Möglichkeit, dank der monatlichen Rückmeldung, Schwächen auszugleichen und sich zu verbessern. So kann etwa ein Mitarbeiter, der mit der Pünktlichkeit Probleme hat, diese durch das Einbringen guter Ideen oder die Teilnahme an Fortbildungen wieder wettmachen. Und auch der Vorgesetzte ist so gezwungen, sich regelmäßig Gedanken über jeden seiner Mitarbeiter zu machen.

Ein Jahresgespräch war den Süßenern als Grundlage für die leistungsgerechte Bezahlung entschieden zu we-

nig. „Wer weiß denn am Jahresende noch, was im Januar oder Juni war?“, macht Lützner deutlich. Seit einem Jahr läuft in Süßen nun die Testphase. Ab Juli startet MAX im Echtbetrieb. Die Akzeptanz bei den rund 106 teilnehmenden Mitarbeitern der Stadtverwaltung sei insgesamt sehr hoch, sagt Lützner. Er ist überzeugt, dass MAX, so wie in Süßen entwickelt, auch in anderen Kommunen eingesetzt werden kann, unabhängig von der Größe der Verwaltung.

Durch den TvÖD ist das neue System für die Arbeiter und Angestellten in Süßen vorgesehen. Doch auch die Beamten nehmen bereits an diesem Bewertungsmodell teil. Allerdings können sie bisher nicht danach bezahlt werden. Ziel von Bürgermeister Lützner ist jedoch, das Modell, einschließlich Bezahlung, auch auf die Beamten auszuweiten. Derzeit verhandelt er mit dem Innenministerium, ob dies rechtlich möglich ist.

Weitere Auskünfte zu MAX in Süßen gibt es bei [manuela.buehler@suessen.de](mailto:manuela.buehler@suessen.de)



## Anlage 19

## Zeitungsartikel Stuttgarter Zeitung

# Süßener Bedienstete benoten sich selbst

24 000 Euro an Prämien für gute Leistungen sind im vergangenen Jahr ausgeschüttet worden

**SÜSSEN.** Vor eineinhalb Jahren hat die Stadt Süßen im Landkreis Göppingen als bundesweit erste Kommune ein Bonussystem für ihre Beschäftigten eingeführt. Die ersten Erfahrungen mit der leistungsgerechten Bezahlung seien positiv, sagt der Rathauschef.

Von Klaus Nonnenmacher

Hinter dem Süßener Modell Max (Mitarbeiter-Aktien-Index) steckt ein ausgeklügeltes computergestütztes Bewertungssystem, das auf die kleine Stadt zugeschnitten worden ist. Es soll die Mitarbeiter motivieren, freundlicher, engagierter und aufgeschlossener zu Werke zu gehen. Wer Leistung bringt, wird am Ende des Jahres dafür mit einem Extrabonus belohnt. Zur Auszahlung steht nach dem Tarifrecht vorerst ein Prozent der Gesamtsumme der Jahresgehälter in der Verwaltung zur Verfügung, rund 24 000 Euro waren das zuletzt in Süßen.

Der Index basiert auf einem Punktesystem. Alle Beschäftigten, vom Bauhofmitarbeiter bis hin zu den Amtsleitern, sind mit 1000 Punkten gestartet. Steigt die Punktzahl im Laufe des Jahres, winkt die Gratifikation,

sinkt sie, geht der Betroffene leer aus. Wer sich fortbildet, wer Ideen einbringt, stets pünktlich seine Arbeit erledigt und im Team und gegenüber den Kunden aufgeschlossen und freundlich agiert, steigert den Wert seiner Aktie. Wer schludert, lustlos und unengagiert ist, verliert Punkte.

„Etwa 60 Prozent unserer 120 Beschäftigten haben seit der Einführung einen Bonus erhalten“, sagt Wolfgang Lützner, der Bürgermeister. Im Gesamtdurchschnitt steht die Süßener Verwaltung bei über 1000 Punkten pro Mitarbeiter. „Doch das ist letztlich nur ein Nebeneffekt“, erklärt Lützner. Das Geld sei letztlich nicht dauerhaft. Profitieren würden Mitarbeiter auch persönlich vor allem von den Begleitumständen, die das Bewertungssystem mit sich bringe.

„Das fängt schon dabei an, dass man lernt, sich selbst besser einzuschätzen“, so der Verwaltungschef. Jeden Monat müssen die Mitarbeiter ihre eigene Arbeit nach verschiedenen Kriterien selbst bewerten. Schummelei fällt auf. Die jeweiligen Vorgesetzten kontrollieren den Bogen nämlich, und sie dürfen ihn auch gegebenenfalls abändern. „Das führt mal zu Auf-, mal zu Abstufungen“, sagt Lützner. Unkommentiert geht das aber nicht. „Die Vorgesetzten müssen Änderungen

begründen und auch mit dem Mitarbeiter besprechen“, so der Schultes.

Dies führe dazu, dass Leute in leitenden Positionen sich auch intensiver mit ihren Teammitgliedern auseinandersetzen müssten. Außerdem bekommen die Mitarbeiter monatlich eine Rückmeldung. „Die Leute sehen auch, wo sie insgesamt stehen und können rechtzeitig gegensteuern. Anders wäre das, wenn es nur am Ende des Jahres eine Bewertung gebe“, betont Lützner. Das Mitarbeitergespräch am Ende des Jahres ersetzt Max allerdings nicht.

Als entscheidenden Vorteil der Süßener Praktik wertet Wolfgang Lützner, dass begleitend zur Einführung von Max auch die Mitarbeiter geschult werden. „Man lernt dabei unter anderem, Kritik sachlich zu äußern und weder dem andern gegenüber persönlich zu formulieren, noch für sich selbst persönlich zu nehmen“, meint Lützner. Auch mit Kritik von außen, von den Bürgern könne man dadurch besser umgehen.

„Wir haben viel erreicht“, stellt Lützner fest. Die Verwaltung sei insgesamt ein gutes Team, das bereit dazu sei, mehr als nur Dienst nach Vorschrift zu leisten, „auch wenn es immer Mitarbeiter geben wird, die das alles gar nicht interessiert.“

Quelle: Stuttgarter Zeitung, 21/2009 vom 27.01.09, S. 22

## Anlage 20

## Artikel in Zeitschrift KBD

Seite 4

Thema des Monats

KBD 6/2007

## So steigt die Stadt Süssen in eine leistungsorientierte Bezahlung ein

.....

Nach dem neuen Tarifrecht für den öffentlichen Dienst sollen ab 2007 in Deutschland Anteile der ständigen Monatsentgelte von Angestellten und Arbeitern nach Leistung bezahlt werden. Im Rathaus der schwäbischen Stadt Süssen sieht man diese Entwicklung als Chance an und hat ein eigenes Regelwerk dazu erarbeitet, das ab Juli angewandt werden soll. Eine wichtige Rolle spielt dabei MAX. Die drei Buchstaben stehen für den neuen Mitarbeiteraktienindex, der den Einstieg in das Tarifsysteem ermöglicht.

Das sind die Vorteile des Süssener MAX-Systems:

- Kurze Beurteilungszeiträume sichern Objektivität
- Die Selbsteinschätzung im Zusammenspiel mit der Rückkopplung des Vorgesetzten bieten die notwendige Transparenz
- Passwortgeschützte Daten sorgen für die Vertraulichkeit



Süssens Bürgermeister Wolfgang Lütznier

- Ein MAX-Beauftragter überwacht das Bewertungsverhalten der Vorgesetzten
- Das ausgeklügelte Berechnungssystem regelt die gerechte Verteilung der leistungsorientierten Vergütungsbestandteile.

Mit diesem System will man in Süssen nach einer rd. einjährigen Probephase im Juli in den Echtbetrieb gehen. "Süssen ist - unseres Wissens - bundesweit die erste Gemeinde, die damit ein System aus der Wirtschaft für eine leistungsorientierte Bezahlung verwendet", so Bürgermeister Wolfgang Lütznier.

### Der neue TVöD macht Bewertungen erforderlich

Das neue Tarifrecht für Arbeiter und Angestellte im Öffentlichen Dienst (TVöD), das seit dem 1. Oktober 2005 Gültigkeit besitzt, sieht vor, dass ab 2007 Anteile der ständigen Monatsentgelte von Angestellten und Arbeitern nach Leistung bezahlt werden. Der Tariflohn der Beschäftigten wird dabei nicht gekürzt, kann aber je nach erbrachter Leistung verbessert werden. Eines freilich hat der TVöD nicht vorgegeben: Die Kriterien und das Verfah-

### Was der TVöD neu regelt

Im neuen TVöD ist nur noch von Beschäftigten die Rede, nicht mehr von Arbeitern und Angestellten.

Bewährungs-, Tätigkeits- oder Zeitaufstiege sind nicht mehr möglich.

Die bisher automatisch erfolgte, finanzielle Anpassung der Entgelte der Beschäftigten wird durch Entwicklungsstufen ersetzt.

Der TVöD fordert die Betriebsparteien auf, ein System für die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung zu vereinbaren. Ab 2007 soll ein gesondertes Budget in Höhe

von 1 % der „ständigen Monatsentgelte“ leistungsbezogen ausbezahlt werden. In den Folgejahren ist vorgesehen, diesen Anteil auf 8 % ansteigen zu lassen. Eine Vorgabe, wann dieses Ziel erreicht werden muss, gibt es bislang nicht.

Das Budget wird einerseits durch eine tariflich festgelegte Kürzung des Urlaubs- und Weihnachtsgeldes und andererseits durch weitere Mittel des städtischen Haushalts finanziert.

Das Gesamtvolumen, das für die Bezahlung eines Leistungsentgeltes zur Verfügung steht, muss zweckentsprechend verwendet werden. Anderweitige Nutzungen – etwa zur Konsolidierung des Haushalts – sind unzulässig.

Kommunen können sich auf Dauer vor einer zusätzlich zum Grundentgelt zu gewährenden, leistungsbezogenen Bezahlung nicht drücken.

Der TVöD sieht drei verschiedene Formen von Leistungsentgelten vor:

- A) die Leistungsprämie
- B) die Leistungszulage und
- C) die Erfolgsprämie.

Die Zahlung der Leistungsentgelte ist neben dem TVöD zu gewähren.

Zugelassen ist die Zahlung mehrerer Formen des Leistungsentgelts. Aber auch Kombinationen sind gestattet. ●



## Thema des Monats

ren, nach dem eine Leistungsbeurteilung erfolgen soll. Und so sucht jede Gemeinde einen für sich gangbaren Weg.

Transparent und objektiv soll die Leistung der einzelnen Mitarbeiter gemessen und möglichst gerecht die leistungsorientierten Vergütungsbestandteile an die Leistungsträger verteilt werden. Gleichzeitig sollte die Vorgehensweise motivierend wirken. Die "Quadratur des Kreises" sozusagen.

Ein Vortrag zur Mitarbeitermotivation führte in Süßen zum Computerprogramm MAX, das vom Nürnberger Hotel "Schindlerhof" ent-

füllt. Jede Einschätzung ist mit einer Punktezahl versehen, aus dieser ergibt sich zwischen allen Mitarbeitern eine Rangfolge.

### Maßanfertigung für den öffentlichen Dienst

Dabei sind viele Aspekte des Systems variabel, z. B. die Kriterien, deren Definitionen, die Häufigkeit der Beurteilungen und die Punkteskala. Süßens Bürgermeister Wolfgang Lützner war deshalb rasch davon überzeugt, dass MAX an die Bedürfnisse des öffentlichen Dienstes angepasst werden



Das Süßener Rathaus mit dem Marktbrunnen

wickelt wurde und dort im Einsatz ist. Über 30 Firmen und Betriebe in Deutschland arbeiten inzwischen mit diesem MAX. Dabei reflektiert der Mitarbeiter seine Arbeit, die er

### Mit Zufall zum System gekommen

im zurückliegenden Zeitrahmen erbracht hat und schätzt sich anhand von Kriterien selbst ein. Sein direkter Vorgesetzter bestätigt oder korrigiert diese Einschätzung. Die Bögen werden jeweils am PC ausge-

kann. So wurde die Süßener Stadtverwaltung bereits im November 2005 aktiv. In einer Personalversammlung wurden die Mitarbeiter über die neuen tarifvertraglichen Vorgaben informiert. Dabei wurden auch die Chancen und Risiken des MAX-Systems aufgezeigt.

Mit Rückendeckung durch den Bürgermeister hat daraufhin eine Arbeitsgruppe der Stadt für die insgesamt rd. 140 Beschäftigten MAX weiter entwickelt. Positiv war, dass neben Vertretern aus allen Ämtern von Anfang an ein Mitglied des Per-

(Fortsetzung auf Seite 6)

sonalrats in der Arbeitsgruppe mitgearbeitet hat und insofern diese Interessen gleich berücksichtigt werden konnten. Über 30 Beratungsrunden waren notwendig, um die Kriterien – Leistungsbereitschaft, Arbeitsqualität, Freundlichkeit, Eigenmotivation u. a. – auszuwählen, zu definieren und zu gewichten. Parallel wurde ein Ideenmanagement entwickelt, Jahresmitarbeitergespräche konzipiert und die Verteilung der Leistungszulage festgelegt. Damit bildet das System eine durchdachte Basis für die erste Verteilungsrunde. Inzwischen ist auch die Betriebsvereinbarung erarbeitet und mit dem Personalrat abgestimmt. Klar ist man sich in Süßen auch, dass die Arbeit damit noch nicht getan ist. Denn es gibt bereits Ideen, wie das System weiter ausgebaut werden kann. Die Firma "Glow & Tingle" zeigt sich als Erfinder



Süßener Ortsbild mit Fachwerkhäusern

von MAX dafür aufgeschlossen. Was zunächst als unbekannt oder gar als unangenehm von Vorgesetzten und Mitarbeitern empfunden wird, kann – gerade durch den regelmäßigen Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern – zu einer verbindlicheren Zusammenarbeit im Tagesbetrieb führen.

Und auch die Personalentwicklung wird dadurch gezielter möglich sein.

Wer nähere Informationen zu MAX erhalten möchten, wende sich bitte per E-Mail an Manuela Bühler, die als MAX-Beauftragte im Süßener Rathaus fungiert: [manuela.buehler@suesen.de](mailto:manuela.buehler@suesen.de) ●

## Wissenswertes über Süßen

Süßen ist eine kleine, attraktive und aufgeschlossene Stadt in Baden-Württemberg mit rd. 10.000 Einwohnern. Mit der Aktion "Kommunale Kriminalprävention" wurde Süßen jüngst im Zuge des Bundeswettbewerbs "Land der Ideen" zu einem von 365 ausgezeichneten Orten in Deutschland.

Süßen liegt zentral im Landkreis Göppingen am Zusammenfluss von Fils und Lauter in verkehrsgünstiger Lage. Die Stadt ist sowohl mit der Bahn (Strecke Stuttgart/Ulm) als auch über das Straßennetz gut er-

reichbar. Die Fachwerkhäuser im Ortskern, der Mühlkanal mit großem Wasserrad oder der Bauerngarten spiegeln den Charme früherer Zeiten.

Die Stadt bietet eine überdurchschnittlich große Anzahl an kulturellen, sportlichen und sozialen Einrichtungen, die für beachtliche Lebensqualität sorgen: Beispiele dafür sind die Bücherei, die Volkshochschule, eine Kleinkunsthöhne, das Hallenbad, das Jugendhaus und die Musikschule.

Daneben gibt es zahlreiche Möglichkeiten zur Betätigung in rund 70 Vereinen. Dies schafft Freiraum für die unterschiedlichsten Interessen und Aktivitäten. Die Meinung der Bürger ist auch im Rah-

men einer aktiven Beteiligung bei Stadtseniorenrat, Jugendbeirat oder Lokale Agenda gefragt.

Gleichzeitig ermöglichen Unternehmen aus vielfältigen Branchen wohnortnahe Arbeiten, was durch neue attraktive Wohngebiete auch mittelfristig sichergestellt ist. Darunter befinden sich interessante Firmen in Produktion und Dienstleistung: Sowohl der Fernsehpreis "Bambi" als auch die Glitzerfolie für das Bilderbuch "Der Regenbogenfisch" sind Beispiele für Süßener "Export"-Produkte.

Süßen wurde 1996 zur Stadt erhoben - 925 Jahre nach der ersten urkundlichen Erwähnung im "Lorscher Codex". Weitere Informationen unter [www.suessen.de](http://www.suessen.de). ●



## Literaturverzeichnis

### Bücher:

**Adamaschek, Bernd/ Oechsler, Walter (Hrsg.):** Leistungsabhängige Bezahlung im öffentlichen Dienst, Gütersloh, 2001

**Atteslander, Peter:** Methoden der empirischen Sozialforschung, 12., durchgesehene Aufl., Berlin, 2008

**Bogumil, Jörg/Grohs, Stephan/Kuhlmann, Sabine/u.a.:** Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung, in: Bogumil, Jörg/u.a. (Hrsg.): Modernisierung des öffentlichen Sektors, Sonderband 29, Berlin, 2007

**Breisig, Thomas:** Entgelt nach Leistung und Erfolg. Grundlagen moderner Entlohnungssysteme, in: Handbücher für die Unternehmenspraxis, Frankfurt am Main, 2003

**Breisig, Thomas:** Personalbeurteilung – Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und gestalten. Aktuelle Empfehlungen aus über 70 Beurteilungsverfahren, 3. überarb. u. erw. Aufl., Frankfurt am Main, 2005

**Breisig, Thomas:** Entlohnung und Führen mit Zielvereinbarungen. Methoden, Chancen und Risiken – Wissen für Betriebs- und Personalräte, 3 aktualisierte u. überarb. Aufl., Frankfurt am Main, 2007

**Cube, Felix von:** Lust an Leistung. Die Naturgesetze der Führung, 13. Aufl., München, 2006

**Eyer, Eckhard/Haussmann Thomas:** Leistungsentgelt nach TVöD erfolgreich einführen. Zielvereinbarung und systematische Leistungsbewertung, Wiesbaden, 2006

**Haßelmann, Uwe/König, Rainer:** Führen im Rahmen der Neuen Steuerung, Köln, 1997

**Hock, Klaus/Schäffer, Roland/Schiefer, Hans:** Leistungsorientierte Vergütung im öffentlichen Dienst. Leitfaden für die betriebliche Umsetzung, in: Haufe aktuell, Freiburg/Berlin/München, 2006

**Hopp, Helmut/Göbel, Astrid:** Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, in: Pietschmann, Bernd P./u.a. (Hrsg.): Praxisnahes Wirtschaftsstudium, 3. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart, 2008

**Kirchhoff, Sabine/Kuhnt, Sonja/Lipp, Peter/u.a.:** Der Fragebogen. Datenbasis, Konstruktion und Auswertung, 4., überarb. Aufl., Wiesbaden, 2008

**Kobjoll, Klaus/Scheiper, Ulrich/Wiesmann, Markus:** MAX. Das revolutionäre Motivationskonzept, 2. Aufl., Zürich, 2005

**Konrad, Klaus:** Mündliche und schriftliche Befragung. Ein Lehrbuch, in: Arbinger, Roland/u.a. (Hrsg.): Forschung, Statistik & Methoden Band 4, 5. überarb. Aufl., Landau, 2007

**Kuner, Markus:** Leistungsorientierte Bezahlung im TVöD und TV-L, in: Öffentliches Tarifrecht für die Praxis, München, 2007

**Lieber, Bernd:** Personalführung, in: Jaschinski, Christian (Hrsg.): ...leicht verständlich, Stuttgart, 2007

**Litschen, Kai/Kratz Felix /Weiß, Jens/u.a.:** Leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst. Die Herausforderung meistern, Heidelberg/München/Landsberg/u.a., 2006

**Mayer, Horst Otto:** Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 4., überarb. u. erweiterte Aufl., München, 2008

**Oppermann-Weber, Ursula:** Handbuch Führungspraxis. Führung, Führungskräfte, Führungskompetenzen. Organisation der Bereiche der Mitarbeiterführung. Zielvereinbarungen, Motivation und Delegation, Berlin, 2001

**Schwerdle, Jutta/Bremecker, Dieter/Kley, Wilfried/u.a.:** TVöD in der Praxis. Das neue Tarifrecht sicher umsetzen, in: Haufe Fachpraxis, Freiburg/Berlin/München, 2006

**Siedentopf, Heinrich:** Leitbilder der Modernisierung des öffentlichen Dienstes – Kontinuität und Wandel, in: Fisch, Rudolf/u.a. (Hrsg.): Anreizorientierte Entgeltsysteme im öffentlichen Dienst – der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) und die neue Dienstrechtsreform, Speyerer Arbeitsheft Nr. 193, Speyer, 2007

**Stroebe, Rainer W./Stroebe Guntram H.:** Führungsstile. Management by Objectives und situatives Führen, in: Bienert, Werner/u.a. (Hrsg.): Arbeitshefte Führungspsychologie, Band 3, 5. überarb. Aufl., Heidelberg, 1996

**Tondorf, Karin:** Leistung und Entgelt im öffentlichen Dienst. Rechtliche Grundlagen und Handlungsmöglichkeiten, in: Handbücher für den Personalrat, Band 2, Köln, 1997

**Tondorf, Karin:** Tarifliche Leistungsentgelte – Chance oder Bürde? in: Bogumil, Jörg/u.a. (Hrsg.): Modernisierung des öffentlichen Sektors, Band 29, Berlin, 2007

**TVöD:** Allgemeiner Teil und Besondere Teile. Textausgabe, 2. Aufl., Heidelberg/München/Landsberg/u.a., 2006

**Wilke, Gesine:** Praxisratgeber. TVöD - Leistungsentgelt. Leistungsprämien, Erfolgsprämien, Leistungszulagen. Tipps und Strategien, Stuttgart/München/Hannover/u.a., 2007

**Wolf, Georg/Draf, Dieter:** Leiten und Führen in der öffentlichen Verwaltung. Handbuch für die Praxis, 5. überarb. u. ergänzte Aufl., München/Berlin, 1999

Zeitungsartikel und Zeitschriften:

**Nonnenmacher, Klaus:** Süßener Bedienstete benoten sich selbst. 24000 Euro an Prämien für gute Leistungen sind im vergangenen Jahr ausgeschüttet worden, in: Stuttgarter Zeitung, 21/2009 vom 27.01.09, S. 22, siehe Anlage 17 auf CD-ROM

**o.V.:** So steigt die Stadt Süßen in eine leistungsorientierte Bezahlung ein, in: Kommunalen Beschaffungsdienst (KBD), 6/2007, S.4 ff, siehe Anlage 18 auf CD-ROM

**Schlüter, Stefanie:** Leistung zahlt sich aus. Mit einem Beurteilungssystem aus der Wirtschaft sollen die Beschäftigten motiviert werden, in: bwWoche, 22/2007, siehe Anlage 16 auf CD-ROM

**Vesper, Emil/Feiter, Michael:** „LOB“ bewirkt mehr als Tadel! – Leistungsorientierte Bezahlung nach einem Jahr TVöD, in: ZTR (Zeitschrift für Tarif-, Arbeits- und Sozialrecht des öffentlichen Dienstes), 1/2008, S. 2-17

**Eidesstattliche Erklärung**

„Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.“

\_\_\_\_\_, den \_\_\_\_\_